न्यू यॉर्क टाइम्स की बेस्टसेलिंग पुस्तक
द 21 इररिफ़्यूटेबल लॉज़ ऑफ़ लीडरशिप के लेखक

जॉन सी. मैक्सवेल

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र

जिन्हें हर लीडर को जानना ही चाहिए

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

Hindi translation of *Leadership 101*

VISIT…

न्यू यॉर्क टाइम्स की बेस्टसेलिंग पुस्तक
द 21 इररिफ़्यूटेबल लॉज़ ऑफ़ लीडरशिप के लेखक

जॉन सी. मैक्सवेल

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र

जिन्हें हर लीडर को जानना ही चाहिए

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

Hindi translation of *Leadership 101*

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र

जिन्हें हर लीडर को जानना ही चाहिए

जॉन सी. मैक्सवेल

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित

मंजुल पब्लिशिंग हाउस

First published in India by

Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

• 2nd Floor, Usha Preet Complex,
42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - Indaia

Sales and Marketing Office

• 7/32, Ground Floor, Ansari Road,
Daryaganj, New Delhi 110 002 - India

Website : www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Hindi translation of
Leadership 101 by *John C. Maxwell*

Originally Published in the USA under title : Leadership 101
Copyright © 2002 by Marwell Motivation Inc.
Published by permission of Thomas Nelson,
Nashville, Tennessee,, USA
www.thomasnelson.com

All rights reserved.
Further reproduction or distribution is prohibited.

This edition first published in 2014
Third impression 2016

ISBN 978-81-8322-433-8

Translation by Dr. Sudhir Dixit

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic,, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

अनुक्रमणिका

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र किसलिए?

खंड 1 : लीडर का विकास

1. मुझे लीडर के रूप में विकास क्यों करना चाहिए?
2. मैं लीडर के रूप में कैसे विकास कर सकता हूँ?

खंड 2 : लीडर के गुण

3. मैं कैसे अनुशासित बन सकता हूँ?
4. मुझे अपने जीवन की प्राथमिकताएँ कैसे तय करनी चाहिए?
5. मैं विश्वास कैसे विकसित करूँ?
6. मैं अपनी भविष्य – दृष्टि को अच्छी तरह कैसे संप्रेषित कर सकता हूँ?

खंड 3 : लीडर का प्रभाव

7. प्रभाव महत्त्वपूर्ण क्यों है?
8. प्रभाव कैसे काम करता है?
9. मैं अपने प्रभाव का विस्तार कैसे कर सकता हूँ?
10. मैं अपने नेतृत्व को स्थायी कैसे बना सकता हूँ?

लेखक के बारे में

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र किसलिए?

प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र में आपका स्वागत है ! आप आश्चर्य कर रहे होंगे कि मैं नेतृत्व पर एक और पुस्तक क्यों लिख रहा हूँ । आइए, मैं आपको एक प्रसंग बताता हूँ, जिससे यह स्पष्ट हो जाएगा कि प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र किन परिस्थितियों में लिखी गई और हमने इसे क्यों प्रकाशित किया ।

हर साल मुझे नैशतिल, टेनेसी में थॉमस नेल्सन पब्लिशर्स के कर्मचारियों को संबोधित करने के लिए आमंत्रित किया जाता है और मुझे वहाँ जाने में खुशी होती है । मैं अपने प्रकाशकों को अपना पार्टनर मानता हूँ और एक दशक से थॉमस नेल्सन मेरा एक अच्छा पार्टनर रहा है ।

हाल की यात्रा के दौरान मुझे प्रकाशक के सभी कर्मचारियों – प्रेसिडेंट्स से लेकर वेयरहाउस के कामगारों तक — से बात करने का मौक़ा मिला और मैंने उन्हें बताया कि मैं पुस्तकें क्यों लिखता हूँ । मैंने उन्हें स्पष्ट किया कि मैं ऐसा इसलिए करता हूँ, क्योंकि मैं सफल होने में लोगों की मदद करना चाहता हूँ । और मैं मानता हूँ कि जीवन में सफल होने के लिए किसी इंसान के पास चार क्षेत्रों संबंध , सामर्थ्य, नज़रिया और नेतृत्व — की योग्यताओं में महारत होना ज़रूरी है । इन्हीं चार विषयों पर मैं पुस्तकें लिखता हूँ और इसीलिए मैं कहता हूँ कि कोई भी इंसान सचमुच सफल हो सकता है ।

संबोधन समाप्त होने के बाद थॉमस नेल्सन के प्रकाशक माइक हायट और बैकलिस्ट डेवलपमेंट के वाइस प्रेसिडेंट पीट निकोलाई मेरे पास आए और बोले, “ जॉन, पाठक हमेशा छोटी पुस्तकों के बारे में पूछते रहते हैं, जिसे वे एक बार में बैठकर पूरी पढ़ सकें । आपको इनमें से प्रत्येक विषय पर कोई ऐसी छोटी पुस्तक लिखनी चाहिए, जिसे आसानी से पढ़ा जा सके । और आपको उस विषय से शुरुआत करनी चाहिए, जिसकी बदौलत, आपकी पुस्तकें द *न्यू यॉर्क टाइम्स और बिज़नेस वीक की* बेस्टसेलर सूचियों में पहुँची थीं – लीडरशिप । ’’

उन्होंने जो कहा था, वह वाक़ई सच है । लोगों का जीवन बहुत व्यस्त है। उनका समय मूल्यवान है, लेकिन इसके बावजूद वे अत्यधिक जानकारी के बोझ से दबे जा रहे हैं । क्या आप जानते हैं कि जितनी जानकारी पिछले पाँच हज़ार सालों में उत्पन्न हुई थी, उससे अधिक नई जानकारी पिछले तीस वर्षों में उत्पन्न हो चुकी है? *न्यू यॉर्क टाइम्स* के वीकडे एडिशन में इतनी जानकारी रहती है, जितनी कि सत्रहवीं सदी के इंग्लैंड में रहने वाले आम आदमी को जीवन भर में भी नहीं मिलती । संसार में उपलब्ध जानकारी की मात्रा पिछले पाँच साल में दोगुनी हो गई है और यह आगे भी दोगुनी होती रहेगी ।

इसीलिए हमने *प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र* लिखी है । यह चार पुस्तकों की शृँखला में पहली पुस्तक है, जो आपको "संक्षिप्त पाठ्यक्रम" के ज़रिये बताएगी कि सचमुच सफल होने के लिए क्या ज़रूरी है । *प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र* में मैंने वह सारी जानकारी इकट्ठी की है, जो आपको ज़मीनी नेतृत्व में सफल होने के लिए जानना चाहिए । इस पुस्तक में तीस वर्ष से अधिक समय तक हासिल नेतृत्व अनुभव की अनिवार्य बातें शामिल हैं । यह नेतृत्व को परिभाषित करती है । यह उन गुणों को बताती है, जिन्हें हर लीडर को विकसित करना चाहिए । साथ ही, बताती है कि नेतृत्व कला का आपके जीवन और आपके नेतृत्व में चलने वाले लोगों के जीवन पर क्या असर हो सकता है ।

क्या आप जानते थे कि हममें से प्रत्येक व्यक्ति अपने जीवनकाल में कम से कम दस हज़ार दूसरे लोगों को प्रभावित करता है? इसलिए सवाल यह नहीं है कि क्या आप किसी को प्रभावित करेंगे, बल्कि यह है कि आप अपने प्रभाव का *कैसा* इस्तेमाल करेंगे । यह पुस्तक इस तरह तैयार की गई है कि आपको अपनी नेतृत्व योग्यता बढ़ाने में मदद मिले और आपकी व्यक्तिगत तथा संगठनात्मक सफलता में बढ़ोतरी हो सके । चाहे आपकी इच्छा कारोबार खड़ा करने की हो, अपने बच्चों को सशक्त बनाने की हो या संसार तक पहुँचने की हो, उसे हासिल करने का पहला कदम है । नेतृत्व के अपने स्तर को ऊपर उठाना ।

सर फ़्रांसिस बेकन ने कहा था कि ज्ञान ही शक्ति है । जब वे जीवित थे और जब कम जानकारी उपलब्ध थी, तब यह सच हो सकता था । लेकिन आज यह कहना ज़्यादा सही होगा कि ज्ञान सशक्त करता है – बशर्ते आपको इसकी ज़रूरत हो । मेरी इच्छा आपको सशक्त बनाने और अगले स्तर पर देखने की है ।

खंड 1

लीडर का विकास

1

मुझे लीडर के रूप में विकास क्यों करना चाहिए?

नेतृत्व जितना ज़्यादा ऊँचा होता है,
प्रभावशीलता उतनी ही ज़्यादा होती है।

मैं अक्सर अपने नेतृत्व सम्मेलन की शुरुआत में ढक्कन के नियम को बताता हूँ, क्योंकि इससे लोगों को नेतृत्व का महत्त्व समझ आ जाता है । अगर आप इस सिद्धांत में महारत हासिल कर लें, तो जीवन के हर पहलू पर नेतृत्व के अविश्वसनीय प्रभाव को देखेंगे । यह रहा वह नियम : नेतृत्व योग्यता वह ढक्कन है, जो किसी व्यक्ति की प्रभावकारिता के स्तर को तय करता है । नेतृत्व करने की किसी व्यक्ति की योग्यता जितनी कम होती है, उसकी क्षमता पर लगा ढक्कन उतना ही नीचे लगा होता है । नेतृत्व जितना ऊँचा होता है,, प्रभावकारिता उतनी ही अधिक होती है। मिसाल के तौर पर, अगर 1 0 के स्केल पर आपका नेतृत्व 8 हो, तो आपकी प्रभावकारिता कभी भी 7 से अधिक नहीं हो सकती । यदि स्केल पर आपका नेतृत्व सिर्फ 4 है, तो आपकी प्रभावकारिता से अधिक नहीं हो सकती । चाहे यह अच्छा हो या बुरा, आपकी नेतृत्व योग्यता हमेशा आपकी प्रभावकारिता और संगठन पर पड़ने वाले संभावित प्रभाव को तय करती है ।

मैं आपको एक कहानी बताता हूँ, जो ढक्कन के नियम को स्पष्ट करती है । 1930 में डिक और मॉरिस नामक दो युवा भाई अमेरिकी सपने की खोज में न्यू हैम्पशायर से कैलिफ़ोर्निया आए । वे उसी समय हाई स्कूल से निकले थे और उन्हें घर पर कम अवसर नजर आ रहे थे । इसलिए वे सीधे हॉलीवुड की ओर गए, जहाँ उन्हें अंतत : एक मूवी स्टूडियो के सेट पर नौकरी मिल गई ।

उनमें उद्यमिता भाव था और मनोरंजन उद्योग में दिलचस्पी थी । इसकी बदौलत वे हॉलीवुड के उत्तर–पूर्व में लगभग पाँच मील दूर एक कस्बे ग्लेनडेल में एक थिएटर

खोलने के लिए प्रेरित हुए । जब तमाम प्रयासों के बावजूद दोनों भाई इस कारोबार को लाभकारी नहीं बना पाए, तो वे किसी बेहतर अवसर की तलाश करने लगे ।

एक नया अवसर

1937 में दोनों भाइयों ने पैसेडिना में एक छोटा ड्राइव – इन रेस्तराँ खोला, जो ग्लेनडेल के पूर्व में स्थित था। जब दक्षिणी कैलिफोर्निया में रहने वाले लोग तीस के दशक में अपनी कारों पर अधिक निर्भर हुए, तो जगह – जगह ड्राइव – इन रेस्तराँ खुल गए । ग्राहक किसी छोटे रेस्तराँ के पार्किंग लॉट में गाड़ी खड़ी करते थे, कार में बैठे – बैठे ही वेटर को ऑर्डर देते थे और कुछ ही मिनट में उनका भोजन ट्रे में सज़ा हुआ सीधे कार में आ जाता था । भोजन चीनी की प्लेट्स में होता था और काँच तथा धातु के बर्तन भी साथ में रहते थे ।

डिक और मॉरिस का छोटा सा ड्राइव – इन रेस्तराँ बहुत सफल रहा और वर्ष 1940 में वे इसे लेकर सैन बरनार्डिनो पहुँच गए, जो लॉस ऐंजिलिस के पचास मील पूर्व में स्थित कामगारों का कस्बा था। वहाँ उन्होंने एक ज़्यादा बड़ा रेस्तराँ शुरू किया और अपने मेन्यू का विस्तार कर लिया। पहले वहाँ हॉट डॉग, फ़्राइज़ और शेक्स ही मिलते थे, लेकिन अब बीफ और पोर्क के सैंडविच, हैमबर्गर्स तथा दूसरे सामान भी मिलने लगे । उनका कारोबार तेजी से तरक्की करने लगा । सालाना बिक्री 2 लाख डॉलर तक पहुँच गई और भाइयों को हर साल 50,000 डॉलर का मुनाफ़ा होने लगा यह इतनी बड़ी रकम थी, जिसकी बदौलत वे शहर के रईसों की गिनती में आने लगे ।

वर्ष 1948 तक उनके सहज बोध ने संकेत दिया कि समय बदल रहा था, इसलिए उन्होंने अपने रेस्तराँ कारोबार में बदलाव कर लिए । उन्होंने कार से ऑर्डर लेने वाले वेटर्स को हटा दिया और सिर्फ अंदर आने वाले ग्राहकों को ही भोजन देना शुरू कर दिया । दोनों ने अपने मेन्यू को भी छोटा कर दिया और हैमबर्गर बेचने पर पूरा ध्यान लगा दिया । प्लेट, काँच के गिलास तथा धातु के बर्तन भी हटा दिए और उनके बजाय पेपर प्रॉडक्ट्स का इस्तेमाल करने लगे । उन्होंने अपनी लागत कम की और सामान की कीमत भी घटा दी । यही नहीं, उन्होंने स्पीडी सर्विस सिस्टम का सूत्रपात भी किया । उनका किचन असेम्बली लाइन जैसा बन गया था, जहाँ हर व्यक्ति तेज़ गति से सेवा देने पर ध्यान केंद्रित करता था । उनका लक्ष्य था हर ग्राहक के ऑर्डर को तीस सेकेंड या इससे कम समय में पूरा करना । और वे सफल हुए । 1950 के दशक के मध्य में

उनकी सालाना बिक्री 3,50,000 डॉलर तक पहुँच गई और तब तक डिक तथा मॉरिस हर साल लगभग एक लाख डॉलर के मुनाफ़े का बँटवारा करते थे ।

ये भाई कौन थे? उनके छोटे रेस्तराँ के बाहर एक नियॉन साइन टँगा था, जिस पर बस लिखा था मैकडॉनल्ड्स हैमबर्गर्स । डिक और मॉरिस मैकडॉनल्ड ने बेहतरीन अमेरिकी जैकपॉट जीत लिया था और बाक़ी, जैसा कहा जाता है, इतिहास गवाह है । सही है? ग़लत है । मैकडॉनल्ड बंधु इससे आगे कभी नहीं जा पाए, क्योंकि उनके कमज़ोर नेतृत्व ने सफल होने की उनकी योग्यता पर ढक्कन लगा दिया था ।

कहानी के पीछे की कहानी

यह सच है कि मैकडॉनल्ड बंधु आर्थिक दृष्टि से सुरक्षित थे । उनका रेस्तराँ पूरे अमेरिका के सबसे लाभकारी रेस्तराँओं में से एक था । उनकी विशेष प्रतिभा ग्राहक सेवा और किचन के संयोजन में थी, जिससे फ़ूड और बीवरेज सेवा का एक नया सिस्टम विकसित हुआ। दरअसल, भोजन सेवा के क्षेत्र में उनकी कुशलता इतनी ज़्यादा मशहूर हो गई थी कि पूरे अमेरिका के लोग उनकी विधियों के बारे में जानने के लिए बेताब थे। एक मोड़ पर तो उन्हें हर महीने तीन सौ फ़ोन कॉल्स और पत्र मिलने लगे थे । इससे उनके मन में मैकडॉनल्ड्स अवधारणा की मार्केटिंग का विचार आया ।

यूँ तो रेस्तराँओं को फ़्रैंचाइज़ करने का विचार कई दशकों से चला आ रहा था। लेकिन मैकडॉनल्ड बंधुओं को यह ऐसा तरीका लगा, जिससे वे दूसरा रेस्तराँ खोले बिना पैसे कमा सकते हैं। 1952 में उन्होंने दूसरा रेस्तराँ खोलने की कोशिश की थी, लेकिन उनका प्रयास बुरी तरह असफल रहा । कारण सरल था : उनके पास इसे प्रभावी बनाने के लिए आवश्यक नेतृत्व नहीं था ।

डिक और मॉरिस अच्छे रेस्तराँ मालिक थे । वे समझते थे कि कारोबार कैसे किया जाए अपने तंत्रों को कार्यकुशल कैसे बनाया जाए, लागत कम कैसे की जाए और मुनाफ़े को कैसे बढ़ाया जाए । वे कार्यकुशल मैनेजर तो थे । लेकिन वे लीडर नहीं थे । उनके सोचने की आदतों ने इस बात पर एक ढक्कन लगा दिया था कि वे क्या कर सकते हैं और क्या बन सकते हैं। अपनी सफलता के शिखर पर डिक और मॉरिस ने खुद को ढक्कन के नियम के विरोध में खड़ा पाया ।

मैकडॉनल्ड बंधु एक लीडर के पार्टनर बनते हैं

1954 में मैकडॉनल्ड बंधु रे क्रॉक नामक एक इंसान से जुड़े, जो लीडर थे। क्रॉक स्वयं द्वारा स्थापित एक छोटी कंपनी चला रहे थे, जो मिल्कशेक बनाने वाली मशीनें बेचती थी । मैकडॉनल्ड बंधु उनके सबसे अच्छे ग्राहकों में से थे। और जब भी रे क्रॉक उनके रेस्तराँ जाते थे, उनके मन में इसकी संभावना को लेकर एक सपना आ जाता था । कल्पनाशीलता से उन्होंने देख लिया था कि यह रेस्तराँ अमेरिका भर के सैकड़ों बाज़ारों में फैल सकता है । जल्द ही उन्होंने डिक और मॉरिस के साथ एक अनुबंध किया और 1955 में उन्होंने मैकडॉनल्ड्स सिस्टम, इंक. का गठन कर लिया (जिसे बाद में मैकडॉनल्ड्स कॉरपोरेशन कहा गया) ।

क्रॉक ने तुरंत एक फ़्रैंचाइज़ी के अधिकार ख़रीद लिए, ताकि वे इसे एक मॉडल का रूप दे सकें और जिसका अनुकरण दूसरी फ़्रैंचाइज़ी कर सकें । फिर वे एक टीम बनाने लगे और मैकडॉनल्ड को विश्वव्यापी कंपनी बनाने के लिए एक संगठन बना लिया ।

शुरुआती वर्षों में क्रॉक ने बहुत त्याग किए । हालाँकि उनकी उम्र पचपन के क़रीब थी, लेकिन वे दिन में उतने ही ज़्यादा घंटे काम करते थे, जितने कि तीस साल पहले अपने कारोबार की शुरुआत के समय करते थे । उन्होंने घर की कई सुविधाएँ छोड़ीं और कंट्री क्लब की सदस्यता भी त्याग दी । बाद में उन्होंने कहा कि सदस्यता छोड़ने से उनके गोल्फ़ स्कोर में दस स्ट्रोक बढ़ गए। शुरुआती आठ वर्षों में उन्होंने मैकडॉनल्ड्स से कोई तनख़्वाह नहीं ली । उन्होंने बैंक से पर्सनल लोन लिए और अपने जीवन बीमे पर भी पैसे उधार ले लिए, ताकि उन कुछ मुख्य लीडर्स की तनख़्वाह दे पाएँ, जिन्हें वे अपनी टीम में शामिल करना चाहते थे। उनका त्याग और नेतृत्व रंग लाया । 1961 में क्रॉक ने 2. 7 मिलियन डॉलर में मैकडॉनल्ड बंधुओं से मैकडॉनल्ड्स के पूर्ण अधिकार ख़रीद लिए और फिर वे इसे एक अमेरिकी संस्था तथा विश्वव्यापी कंपनी बनाने में जुट गए । रे क्रॉक के जीवन और नेतृत्व का “ढक्कन” स्पष्ट रूप से मैकडॉनल्ड बंधुओं से ज़्यादा ऊँचाई पर था।

डिक और मॉरिस मैकडॉनल्ड बरसों से अपने फूड सर्विस सिस्टम के फ़्रैंचाइज़ी बेचने की कोशिश कर रहे थे, लेकिन वे यह अवधारणा सिर्फ़ पंद्रह ख़रीदारों को ही बेच पाए, जिनमें से रेस्तराँ तो सचमुच दस ने ही खोले । दूसरी और, रे क्रॉक के जीवन में नेतृत्व का ढक्कन गगनचुंबी था। 1955 से 1959 के बीच क्रॉक 100 रेस्तराँ खोलने में सफल रहे। उसके चार साल बाद मैकडॉनल्ड्स की संख्या 500 हो गई थी । आज

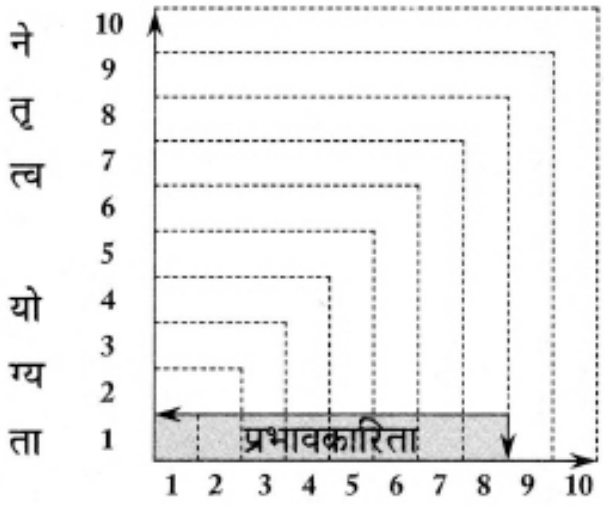
100 से अधिक देशों में कंपनी 21,000 से अधिक रेस्तराँ खोल चुकी है। नेतृत्व योग्यता – या ज़्यादा स्पष्टता से कहें तो नेतृत्व योग्यता का अभाव – मैकडॉनल्ड बंधुओं की प्रभावकारिता का ढक्कन थी।

नेतृत्व के बिना सफलता

मेरा मानना है कि लगभग हर व्यक्ति सफल हो सकता है । लेकिन मैं यह भी मानता हूँ कि नेतृत्व योग्यता के बिना व्यक्तिगत सफलता का प्रभाव बहुत सीमित होता है । नेतृत्व योग्यता के बिना किसी व्यक्ति का प्रभाव उसका सिर्फ़ एक अंश होता है, जो अच्छी नेतृत्व योग्यता के साथ हो सकता था । आप जितना ज़्यादा ऊपर चढ़ना चाहते हैं, आपको नेतृत्व योग्यता की उतनी ही अधिक ज़रूरत होती है । आप जितना अधिक फ़र्क़ डालना चाहते हैं, आपके प्रभाव को उतना ही अधिक होने की ज़रूरत होती है । आपमें दूसरों का नेतृत्व करने की कितनी योग्यता है, उसी से तय होगा कि आप क्या हासिल करेंगे ।

अपनी बात का मतलब समझाने के लिए मैं आपको एक तस्वीर बताना चाहता हूँ । आइए मान लेते हैं कि सफलता के मापदंड में आप 8 (1 से 10 के स्केल) पर हैं । यह काफ़ी अच्छा है । मैं सोचता हूँ कि संभवत: मैकडॉनल्ड बंधु यहीं कहीं पर थे । लेकिन हम यह भी मान लेते हैं कि आपकी नेतृत्व योग्यता सिर्फ़ 1 है । आपकी प्रभावकारिता का स्तर ऐसा होगा :

नेतृत्व के बिना सफलता

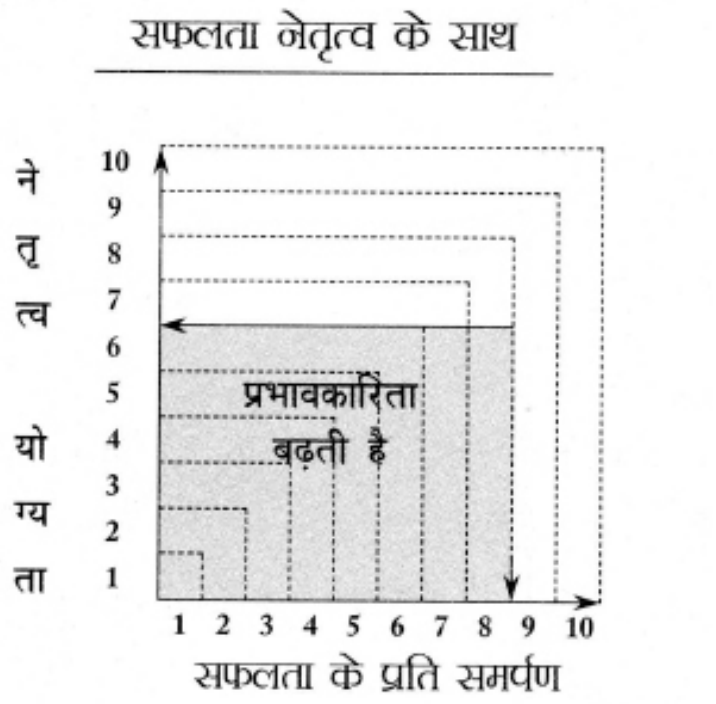


अपनी प्रभावकारिता के स्तर को बढ़ाने के लिए आपके पास दो विकल्प हैं । सफलता और उत्कृष्टता के प्रति अपने समर्पण को बढ़ाने के लिए आप बहुत मेहनत कर सकते हैं – 1 0 बनने की दिशा में । यह संभव है कि आप उस स्तर पर पहुँचने में सफल हो जाएँ, हालाँकि घटते लाभ का नियम कहता है कि आपकी सफलता सिर्फ एक निश्चित बिंदु तक ही बढ़ेगी । इसके बाद यह आपकी मेहनत के अनुपात में नहीं बढ़ेगी । दूसरे शब्दों में, उन आख़िरी दो पॉइंट्स को बढ़ाने में जो प्रयास लगता है, उसमें उससे अधिक ऊर्जा लग सकती है, जितनी कि पहले आठ पॉइंट्स को हासिल करने में लगी थी । यदि आप सचमुच अपनी पूरी जान लगा दें, तो अपनी सफलता के उस आख़िरी 25 प्रतिशत को बढ़ा सकते हैं ।

लेकिन आपके पास एक और विकल्प है । आइए, मान लेते हैं कि इसके बजाय आप नेतृत्व के अपने स्तर को बढ़ाने के लिए कड़ी मेहनत करते हैं । आप लीडर के रूप में धीरे – धीरे विकास करते जाते हैं और अंतत : आपकी नेतृत्व योग्यता 6 तक आ पहुँचती है । चार्ट पर परिणाम कैसे दिखेंगे, यह आगे दिया गया है ।

नेतृत्व योग्यता को बढ़ाकर – सफलता के प्रति समर्पण को बढ़ाए बिना – आप अपनी मूल प्रभावकारिता को 500 प्रतिशत तक बढ़ा सकते हैं! यदि आप अपने नेतृत्व

को बढ़ाकर 8 तक पहुँचा दें, जहाँ यह आपकी सफलता के प्रति समर्पण के बराबर हो जाए, तो आप अपनी प्रभावकारिता को 700 प्रतिशत बढ़ा लेंगे! नेतृत्व का बहुगुणित करने वाला प्रभाव होता है । मैंने सभी तरह के कारोबारों और ग़ैर – लाभकारी संगठनों में इसके प्रभाव को बार – बार देखा है । और इसीलिए पच्चीस से अधिक सालों से मैं नेतृत्व सिखा रहा हूँ ।



संगठज की दिशा बदलने के लिए लीडर को बदल दी

नेतृत्व योग्यता हमेशा व्यक्तिगत और संगठनात्मक प्रभावकारिता पर ढक्कन होती है । यदि नेतृत्व शक्तिशाली है, तो ढक्कन ऊपर होता है । लेकिन यदि यह नहीं है, तो संगठन सीमित हो जाता है । इसीलिए संकट के वक़्त संगठन स्वाभाविक रूप से नए नेतृत्व की तलाश करते हैं । जब कोई देश मुश्किल समय में होता है, तो वह एक नया राष्ट्रपति चुनता है । जब कोई चर्च डगमगा रहा होता है, तो वह किसी नए वरिष्ठ पादरी की तलाश करता है । जब कोई खेल टीम लगातार हारती है है, तो वह किसी नए मुख्य कोच की तलाश करती है । जब कोई कंपनी घाटे में चल रही होती है, तो वह किसी नए सीईओ को नियुक्त करती है ।

कुछ वर्ष पहले मैं सैन डिएगो, कैलिफ़ोर्निया में ग्लोबल हॉस्पिटैलिटी रिसोर्सेस,, इन्कॉर्पोरेटेड के चेयरमैन डॉन स्टीफ़ेन्सन से मिला । यह एक अंतरराष्ट्रीय अतिथि सत्कार परामर्शदाता कंपनी है । लंच पर मैंने उनसे उनकी कंपनी के बारे में पूछा । आज वे बुनियादी रूप से परामर्श देते हैं, लेकिन तब उनकी कंपनी ने उन होटल्स और रिज़ॉर्ट्स का प्रबंधन सँभाला था, जो वित्तीय दृष्टि से सफल नहीं थीं । उन्होंने दक्षिणी कैलिफ़ोर्निया में ला कोस्टा जैसी कई उत्कृष्ट जगहों का काम सँभाला था ।

प्रभावकारिता के ज़्यादा ऊँचे स्तर पर पहुँचने के लिए आपको नेतृत्व योग्यता के ढक्कन को ऊपर उठाता होता है ।

डॉन ने कहा कि जब भी वे किसी संगठन का अधिग्रहण करके उसकी कमान सँभालते हैं, तो हमेशा दो शुरुआती काम करते हैं : सबसे पहला, अपने सारे स्टाफ़ को ग्राहक – सेवा का स्तर बेहतर बनाने का प्रशिक्षण देते हैं और दूसरा, लीडर को बाहर निकाल देते हैं । जब उन्होंने मुझे यह बात बताई, तो मैं पहले तो हैरान हुआ ।

“आप *हमेशा* उसे नौकरी से निकाल देते हैं?” मैंने पूछा । "हर बार? ”

“सही है । हर बार,” उन्होंने कहा ।

“क्या आप पहले उस लीडर से बात नहीं करते – यह पता लगाने के लिए कि क्या वह अच्छा लीडर है?” मैंने पूछा ।

“नहीं,” उनका जवाब था । “ अगर वह अच्छा लीडर होता, तो संगठन की हालत इतनी ख़राब नहीं होती ।”

और मैंने मन ही मन *सोचा* , यह सच है। *यही ढक्कन का नियम है।* प्रभावकारिता के अधिक ऊँचे स्तर पर पहुँचने के लिए आपको ढक्कन को ऊपर उठाना होता है – एक या दूसरी तरह से ।

अच्छी ख़बर यह है कि लीडर से छुटकाना पाना ही *एकमात्र* तरीक़ा नहीं है । जिस तरह मैं सम्मेलनों में सिखाता हूँ कि एक ढक्कन होता है, उसी तरह यह भी सिखाता हूँ कि आप इसे ऊपर उठा सकते हैं ।

2

मैं लीडर के रूप में कैसे विकास कर सकता हूँ?

नेतृत्व एक दिन में नही,
हर दिन विकसित होता है ।

लीडर बनना काफ़ी हद तक स्टॉक मार्केट में सफलतापूर्वक निवेश करने जैसा है। यदि आप एक ही दिन में अमीर बनने की उम्मीद करते हैं, तो सफल नहीं होंगे। सबसे अधिक महत्त्वपूर्ण यह है कि आप लंबे समय तक हर दिन क्या करते हैं । मेरे मित्र टैग शॉर्ट कहते हैं, "हमारी सफलता का रहस्य हमारे दैनिक एजेंडा में छिपा है ।" यदि आप अपने नेतृत्व विकास में लगातार निवेश करते हैं, अपनी संपत्तियो" को कई गुना होने देते हैं, तो अवश्यंभावी परिणाम यह होगा कि समय के साथ विकास होगा ।

जब मैं सम्मेलनों में नेतृत्व योग्यता के बारे में सिखाता हूँ, तो लोग हमेशा पूछते हैं कि क्या लीडर्स पैदा होते हैं । मैं हमेशा जवाब देता हूँ, "हाँ, ज़ाहिर है वे पैदा होते हैं... मैं आज तक किसी ऐसे लीडर से नहीं मिला, जो संसार में किसी दूसरे तरीक़े से आया हो !'' हम सभी हँसने लगते हैं, और फिर मैं असल सवाल का जवाब देता हूँ क्या नेतृत्व कोई ऐसी चीज़ है, जो किसी व्यक्ति के पास होती है या नहीं होती ।

हालाँकि यह सच है कि कुछ लोग दूसरों के मुकाबले अधिक कुदरती प्रतिभाओं के साथ पैदा होते हैं, लेकिननेतृत्व की योग्यता दरअसल कई योग्यताओं का समूह है और ये सारी योग्यताएँ सीखी जा सकती हैं तथा बेहतर बनाई जा सकती हैं । लेकिन यह प्रक्रिया रातोरात नहीं होती । नेतृत्व जटिल होता है । इसके कई पहलू होते हैं सम्मान, अनुभव, भावनात्मक शक्ति, लोक – व्यवहार संबंधी योग्यताएँ, अनुशासन, भविष्य – दृष्टि, गति, सही समय का चुनाव – सूची जारी है । जैसा आप देख सकते हैं, नेतृत्व में भूमिका निभाने वाले कई घटक अमूर्त होते हैं । इसीलिए प्रभावी होने के लिए लीडर्स

को इतने अनुभव की ज़रूरत होती है । जब मैं पचास का हुआ, तब कहीं जाकर मुझे नेतृत्व के कई पहलू ज़्यादा स्पष्टता से समझ आए ।

नेतृत्व विकास के चार चरण

चाहे आपमें नेतृत्व की कुदरती क्षमता हो या न हो, आपकी प्रगति और विकास शायद निम्न चार चरणों में होगा:

पहला चरण : मैं नहीं जानता कि मैं क्या नहीं जानता

अधिकतर लोग नेतृत्व के महत्त्व को नहीं पहचान पाते हैं । वे मानते हैं कि नेतृत्व सिर्फ चंद लोगों के बूते की बात होती है – यानी कंपनी के शिखर पर मौजूद लोगों की । उन्हें पता ही नहीं होता कि नेतृत्व करना न सीखकर वे कितने सारे अवसरों को नाहक जाया कर रहे हैं । यह मुद्दा हथौड़े की तरह मेरे दिमाग़ पर तब पड़ा, जब एक कॉलेज प्रेसिडेंट ने मुझे बताया कि सिर्फ़ मुट्ठी भर विद्यार्थियों ने ही स्कूल के नेतृत्व पाठ्यक्रम में नाम लिखवाया था । क्यों? सिर्फ़ कुछ विद्यार्थी ही खुद को लीडर्स के रूप में देखते थे । यदि उन्हें पता होता कि नेतृत्व का मतलब प्रभाव है और रोज़मर्रा की ज़िंदगी में अधिकतर लोग हर दिन आम तौर पर कम से कम चार अन्य लोगों को प्रभावित करने की चेष्टा करते हैं, तो उनकी इच्छा की चिंगारी भड़क उठती और वे इस बारे में ज़्यादा सीखने को बेताब हो उठते । बहरहाल यह दुर्भाग्यपूर्ण है, क्योंकि जब तक कोई इंसान यह न जानता हो कि वह क्या नहीं जानता, तब तक वह विकास नहीं करता है ।

दूसरा चरण : मैं उसे जानता हूँ, जो मैं नहीं जानता

आम तौर पर जीवन में किसी मोड़ पर हमें कोई नेतृत्व पद दिया जाता है । उस वक़्त हम पलटकर देखते हैं और पता चलता है कि हमारे पीछे कोई नहीं आ रहा है । तब जाकर हमें अहसास होता है कि हमें यह सीखने की ज़रूरत है कि नेतृत्व कैसे करना है । और ज़ाहिर है, तभी प्रक्रिया की शुरुआत संभव होती है । इंग्लैंड के प्रधानमंत्री बेंजामिन डिज़राइली ने बुद्धिमत्तापूर्ण टिप्पणी की थी, " आप तथ्यों के प्रति अज्ञानी हैं, इस बारे में जागरूक होना ज्ञान की दिशा में एक बड़ा क़दम है । ''

सफल लीडर्स सीखते रहते हैं । और सीखने की प्रक्रिया निरंतर चलती है । यह आत्म - अनुशासन और लगन का परिणाम होती है ।

यही मेरे साथ हुआ, जब मैंने 1969 में अपना पहला नेतृत्व पद सँभाला । उससे पहले मैं जीवन भर खेल टीमों का कप्तान रहा और कॉलेज में स्टूडेंट यूनियन का प्रेसिडेंट रह चुका था, इसलिए खुद को लीडर ही मानता था । लेकिन जब मैंने असल संसार में लोगों का नेतृत्व करने की कोशिश की, तब भयंकर सच्चाई का पता चला । इससे मैं प्रेरित हुआ कि संसाधन बटोरूँ और उनसे सीखूँ । मेरे मन में एक और विचार आया : मैंने अपने क्षेत्र के दस शीर्ष लीडर्स के नाम लिखे और उनके सामने प्रस्ताव रखा कि अगर वे मुझे अपना आधा घंटा दें, जिसमें मुझे उनसे सवाल पूछने का मौक़ा मिले, तो मैं उन्हें सौ डॉलर दूँगा । (1969 में यह मेरे लिए काफ़ी बड़ी रक़म थी ।) अगले कुछ साल तक मेरी पत्नी मार्गरेट और मैं हमारी हर छुट्टी की योजना उन लोगों के रहने के स्थान के हिसाब से बनाने लगे । यदि क्लीवलैंड का कोई लीडर मेरे आग्रह पर हाँ कर देता था, तो उस साल उससे मिलने के लिए हम क्लीवलैंड में छुट्टियाँ मनाने पहुँच जाते थे । और मेरा विचार सचमुच रंग लाया । उन लोगों ने मुझे ऐसी जानकारियाँ दीं, जो मैं किसी दूसरे तरीक़े से सीख ही नहीं सकता था ।

तीसरा चरण : मैं विकास करता हूँ, जानता हूँ और यह दिखने लगता है

जब आप अपनी योग्यता के अभाव को पहचान लेते हैं और नेतृत्व में व्यक्तिगत विकास का दैनिक अनुशासन शुरू कर देते हैं, तो रोमांचक चीजें होने लगती हैं ।

कुछ समय पहले मैं डेनवर में लोगों के एक समूह को सिखा रहा था । भीड़ में मैंने उन्नीस साल के ब्रायन नामक एक बहुत चतुर लड़के पर ग़ौर किया । कुछ दिनों तक मैं उसे उत्सुकता से नोट्स लेते देखता रहा । ब्रेक के दौरान मैंने कई बार उससे बात की । जब मैं सेमिनार के उस हिस्से में पहुँचा, जहाँ इस बात पर ज़ोर देता हूँ कि नेतृत्व एक प्रक्रिया है, तो मैंने ब्रायन से खड़े होने को कहा ताकि मेरी बातें हर कोई सुन सके । मैंने कहा, ‘‘ ब्रायन, मैं तुम्हें यहाँ देख रहा हूँ और मैं प्रभावित हूँ कि तुम सीखने, जानने और विकास करने के लिए कितने आतुर हो । मैं तुम्हें एक राज़ की बात बताना चाहता हूँ, जो तुम्हारा जीवन बदल देगी ।’’ यह सुनते ही पूरे सभागृह में हर कोई आगे की तरफ़ झुक गया ।

‘‘मुझे यक़ीन है कि लगभग बीस साल में तुम एक महान लीडर बन सकते हो । मैं तुम्हें प्रोत्साहित करना चाहता हूँ कि तुम खुद को नेतृत्व कला का आजीवन शिष्य बना लो । पुस्तकें पढ़ो, नियमित रूप से टेप्स सुनो और सेमिनार्स में शिरकत करते रहो । और जब भी तुम्हें सत्य का कोई मोती या महत्त्वपूर्ण कथन मिले, तो उसे लिखकर भविष्य के लिए सुरक्षित रख लो ।’’

मैंने आगे कहा, “ यह आसान नहीं होगा ।’’ लेकिन पाँच वर्ष में तुम्हें प्रगति नज़र आने लगेगी, क्योंकि तब तक तुम्हारा प्रभाव बढ़ जाएगा । दस सालों में तुम सक्षमता विकसित कर लोगे, जिससे तुम्हारा नेतृत्व बेहद प्रभावकारी हो जाएगा । और बीस वर्ष बाद जब तुम्हारी उम्र सिर्फ़ 39 साल होगी, तब तक अगर तुम सीखना और विकास करना जारी रखते हो, तो दूसरे लोग संभवतः तुमसे आग्रह करेंगे कि हमें नेतृत्व के बारे में कुछ सिखाओ । और कुछ लोग बुरी तरह हैरान होंगे । वे एक – दूसरे को देखेंगे और पूछेंगे, ‘ वह अचानक इतना समझदार कैसे बन गया? ’

" ब्रायन, तुम एक महान लीडर बन सकते हो, लेकिन यह एक दिन में नहीं होगा । इसी समय से क़ीमत चुकाना शुरू करो । ’’

जो ब्रायन के लिए सच है, वह आपके लिए भी सच है । अपने नेतृत्व का विकास करना आज से ही शुरू करें और आगे चलकर किसी दिन आपको इस प्रक्रिया के परिणाम मिलेंगे ।

चौथा चरण : मैं जो जानता हूँ, उसके कारण बस आप अपने चलता हूँ

तीसरे चरण में आप लीडर के रूप में काफ़ी प्रभावी हो सकते हैं, लेकिन अब भी आपको अपने हर आगामी क़दम के बारे में सोचना होता है । बहरहाल, जब आप चौथे चरण में पहुँचते हैं, तो नेतृत्व करने की आपकी योग्यता लगभग स्वचलित हो जाती है । और तब पुरस्कार जीवन से अधिक बड़ा होता है । लेकिन वहाँ पहुँचने का एकमात्र तरीक़ा प्रक्रिया को पहचानना और क़ीमत चुकाना है ।

कल नेतृत्व करने के लिए आज सीखें

नेतृत्व एक दिन में नहीं, बल्कि हर दिन विकसित किया जाता है – यह वास्तविकता है । अच्छी ख़बर यह है कि आपकी नेतृत्व योग्यता स्थिर नहीं रहती है । चाहे आप कहीं से

भी शुरुआत कर रहे हों, आप बेहतर बन सकते हैं । यह उन लोगों के लिए भी सच है, जो नेतृत्व के विश्व मंच पर खड़े होते हैं । हालाँकि अमेरिका के अधिकतर राष्ट्रपति इस पद पर काम करते वक़्त अपनी नेतृत्व योग्यता के शिखर पर पहुँच जाते हैं, लेकिन कई इसके बाद भी विकास करना जारी रखते हैं और बेहतर लीडर बनते हैं, जैसे पूर्व राष्ट्रपति जिमी कार्टर । जब वे व्हाइट हाउस में थे, तब कुछ लोगों ने उनकी नेतृत्व योग्यता पर सवाल उठाए थे । लेकिन हाल के वर्षों में कार्टर के प्रभाव का स्तर लगातार बढ़ रहा है । उनकी उच्च ईमानदारी और हैबिटेट फ़ॉर ह्यूमैनिटी तथा अन्य संगठनों के ज़रिये लोगों की सेवा करने के समर्पण की बदौलत उनका प्रभाव बढ़ा है । लोग अब उनके जीवन से सचमुच प्रभावित हैं ।

संघर्ष करके ऊपर पहुँचना

एक पुरानी कहावत है : चैंपियन खिलाड़ी रिंग में चैंपियन नहीं बनते हैं – वे तो वहाँ सिर्फ़ पहचाने जाते हैं । यह सच है । अगर आप देखना चाहते हैं कि कोई व्यक्ति चैंपियन के रूप में कहाँ विकसित होता है, तो उसकी दिनचर्या पर नज़र रखें । पूर्व हैवीवेट चैंपियन जो फ़्रेज़ियर ने कहा था, " आप किसी युद्ध योजना या जीवन योजना का नक़्शा बना सकते हैं । लेकिन जब असली गतिविधि शुरू होती है, तो आप स्वचलित प्रतिक्रिया पर निर्भर होते हैं । यही पर आपकी ज़मीनी तैयारी नज़र आती है । यदि आपने सुबह के अँधेरे में धोखा दिया था, तो चमकती रोशनी के सामने उसका पर्दाफ़ाश हो जाएगा ।'' बॉक्सिंग नेतृत्व विकास के लिए एक अच्छी उपमा है, क्योंकि यह रोज़ की जाने वाली तैयारी के बारे में है । भले ही किसी व्यक्ति में कुदरती प्रतिभा हो, लेकिन सफल होने के लिए उसे फिर भी तैयारी तो करनी ही होती है, प्रशिक्षण लेना ही होता है ।

अमेरिका के एक महान नेता बॉक्सिंग के बहुत बड़े फ़ैन थे : वे थे राष्ट्रपति थियोडोर रूज़वेल्ट । यही नहीं, उनके एक बहुत मशहूर कथन में भी बॉक्सिंग की उपमा का इस्तेमाल किया गया है :

> महत्त्वपूर्ण आलोचक नहीं होता है, वह इंसान भी नहीं जो बताता है कि शक्तिशाली आदमी कहाँ लड़खड़ाया या कर्मठ व्यक्ति कहाँ बेहतर काम कर सकता था । श्रेय उस व्यक्ति को जाता है, जो सचमुच मैदान में है ; जिसका चेहरा धूल, पसीने और खून से लथपथ है ; जो

> बहादुरी से जूझता है ; जो ग़लती करता है और बार - बार चूकता है ; जो भारी उत्साह, भारी समर्पण को जानता है और खुद को एक सार्थक उद्देश्य से झोंक देता है ; जो सर्वश्रेष्ठ रूप में अंतत : उच्च उपलब्धि की विजय को जान जाता है ; और सबसे बुरे रूप में, यदि वह असफल होता है, तो कम से कम बहुत साहसिक कार्य करते समय असफल होता है, जिससे उसका स्थान कभी भी उन शिथिल और कातर लोगों के बीच नहीं रहेगा, जो न तो विजय न ही पराजय का स्वाद जानते हैं ।

रूज़वेल्ट ख़ुद एक बॉक्सर थे और वे न सिर्फ़ एक प्रभावी लीडर थे, बल्कि सभी अमेरिकी राष्ट्रपतियों में सबसे आकर्षक भी थे ।

कर्मठ इंसान

टीआर (जो रूज़वेल्ट का निकनेम था) को नियमित बॉक्सिंग और जूडो सत्रों, चुनौतीपूर्ण घुड़सवारी तथा लंबी, तनाव भरी पदयात्राओं के लिए जाना जाता है । रूज़वेल्ट से मिलने आए एक फ़्रांसीसी राजदूत ने बताया कि एक बार वे राष्ट्रपति के साथ घूमने जंगल की ओर गए । जब दोनों आदमी एक नदी के किनारे पहुँचे, जो इतनी गहरी थी कि उसे चलकर पार करना संभव नहीं था, तो तैरकर दूसरे किनारे पहुँचने के लिए टीआर ने अपने कपड़े उतार दिए और राजदूत से भी ऐसा ही करने की उम्मीद की । रूज़वेल्ट को कोई चीज़ बाधा दिखती ही नहीं थी ।

उनका उत्साह और स्टैमिना असीम नज़र आता था । सन् 1900 में उपराष्ट्रपति पद के उम्मीदवार के रूप में उन्होंने 673 भाषण दिए और मेकिनली के राष्ट्रपति पद के चुनाव अभियान में 20, 000 मील की यात्राएँ कीं । और उनके राष्ट्रपतित्व काल के बरसों बाद मिलवॉकी में एक भाषण देने की तैयारी करते वक़्त हत्या के इरादे से आए एक व्यक्ति ने रूज़वेल्ट को सीने में गोली मार दी । टूटी पसली और सीने में गोली के बावजूद रूज़वेल्ट ने एक घंटे का अपना भाषण पढ़ा और उसके बाद ही अस्पताल गए ।

रूज़वेल्ट की शुरुआत धीमी थी

अमेरिका में जितने भी लीडर्स रहे हैं, रूज़वेल्ट सबसे कठोर में से एक रहे – शारीरिक और मानसिक दोनों ही दृष्टियों से । लेकिन शुरुआत में वे ऐसे नहीं थे । अमेरिका के इस काउबॉय प्रेसिडेंट का जन्म मैनहटन में एक बहुत दौलतमंद परिवार में हुआ था । बचपन में वे छोटे और बीमार थे । उन्हें अस्थमा था, नज़र बहुत कमज़ोर थी और वे बेहद दुबले भी थे । उनके माता - पिता को इतना भी यक़ीन नहीं था कि वे बचेंगे भी या नहीं ।

जब वे बारह साल के थे, तो उनके पिता ने कहा, " तुम्हारे पास दिमाग़ तो है, लेकिन शरीर नहीं है और शरीर की मदद के बिना दिमाग़ उतनी दूर तक नहीं जा सकता, जितनी दूर इसे जाना चाहिए । तुम्हें इस शरीर को मज़बूत *बनाना* होगा ।" और यह उन्होंने कर दिखाया । टीआर ने अपने दिमाग़ के साथ - साथ शरीर को मज़बूत बनाने में *हर दिन* समय लगाया और यह काम जीवन भर किया । उन्होंने वज़न उठाया, पदयात्रा की, आइस - स्केटिंग की, शिकार किया, नौकायन किया, घुड़सवारी की और बॉक्सिंग की । जब तक टीआर हार्वर्ड से पास होकर निकले, वे राजनीति के संसार की जद्दोजहद के लिए तैयार थे ।

रातोरात सफल नहीं

रूज़वेल्ट रातोरात महान लीडर नहीं बने थे । राष्ट्रपति पद तक वे धीमी, सतत विकास की राह के ज़रिये पहुँचे । अपने जीवनकाल में वे कई पदों पर रहे, जिनमें न्यू यॉर्क सिटी पुलिस कमिश्नर से लेकर अमेरिका का राष्ट्रपति पद तक शामिल था । लेकिन हर पद पर वे सीखते विकास करते रहे । वे ख़ुद को बेहतर बनाते रहे समय के साथ एक शक्तिशाली लीडर बन गए ।

रूज़वेल्ट की उपलब्धियों की सूची उल्लेखनीय है । उनके नेतृत्व में अमेरिका विश्व शक्ति के रूप उभरा । उन्होंने अमेरिका की नौसेना को विश्वस्तरीय बनाया । उन्होंने पनामा नहर के बनने में योगदान दिया । रूस और जापान के बीच शांति स्थापित करने के लिए सुलह - वार्ताएँ कीं, जिसके लिए उन्हें नोबेल शांति पुरस्कार प्रदान किया गया । और जब लोगों ने टीआर के नेतृत्व पर सवाल उठाए – जब वे मैकिनली की हत्या के बाद राष्ट्रपति बने – तो उन्होंने चुनाव अभियान छेड़ा और दोबारा राष्ट्रपति चुन लिए गए । उस वक़्त तक कोई भी राष्ट्रपति उनसे ज़्यादा मतों से नहीं जीता था ।

हमेशा कर्मठ रहे रूज़वेल्ट ने जब 1 909 में राष्ट्रपति पद का कार्यकाल पूरा कर लिया, तो उसके तुरंत बाद वे अफ़्रीका चले गए, जहाँ उन्होंने स्मिथसोनियन इंस्टीट्यूशन

द्वारा प्रायोजित वैज्ञानिक यात्रा का नेतृत्व किया ।

6 जनवरी 1919 को न्यू यॉर्क में थियोडोर रूज़वेल्ट का देहांत उनके घर पर नींद में हुआ । तब उपराष्ट्रपति मार्शल ने कहा था, ‘‘ मृत्यु ने उन्हें नींद में दबोचा, क्योंकि अगर रूज़वेल्ट जाग रहे होते, तो निश्चित रूप से युद्ध होता ।’’ जब उन्हें बिस्तर से हटाया गया, तो उनके तकिए के नीचे एक पुस्तक मिली । यानी आख़िरी दिन तक टीआर सीखने और ख़ुद को बेहतर बनाने में जुटे हुए थे।

यदि आप लीडर बनना चाहते हैं, तो अच्छी ख़बर यह है कि आप यह काम कर सकते हैं । हर एक में क्षमता होती है, लेकिन इसे रातोरात हासिल नहीं किया जा सकता । इसमें लगन की ज़रूरत होती है । और आप निश्चित रूप से इस बात को नज़रअंदाज़ नहीं कर सकते कि लीडर बनना एक प्रक्रिया है । नेतृत्व एक दिन में विकसित नहीं होता । इसमें पूरा जीवन लग जाता है ।

खंड 2

लीडर के गुण

3

मैं कैसे अनुशासित बन सकता हूँ?

पहला व्यक्ति जिसका आप नेतृत्व करते हैं, वह है आप ख़ुद ।

शिखर तक का मार्ग कठिन होता है । बहुत कम लोग उस मुक़ाम पर पहुँच पाते हैं, जहाँ उन्हें अपने क्षेत्र के श्रेष्ठतम लोगों में गिना जाता है । और उससे भी कम लोगों को सर्वश्रेष्ठ माना जाता है – सार्वकालिक सर्वश्रेष्ठ । लेकिन यही जेरी राइस की उपलब्धि है । उन्हें फुटबॉल में वाइड रिसीवर के स्थान पर खेलने वाला सर्वश्रेष्ठ खिलाड़ी कहा जाता है । और उनके रिकॉर्ड्स इस बात की पुष्टि करते हैं ।

जो लोग उन्हें अच्छी तरह जानते हैं, उनका कहना है कि वे एक नैसर्गिक खिलाड़ी हैं । शारीरिक दृष्टि से उनके पास कमाल की ईश्वर प्रदत्त नियामतें है, लेकिन सिर्फ़ यही उनकी महानता का राज़ नहीं है । उनकी सफलता की असल कुंजी है उनका आत्म - अनुशासन । वे मेहनत करते हैं और तैयारी करते हैं – हर दिन, दिन भर – जो पेशेवर फुटबॉल जगत में कोई दूसरा नहीं करता है ।

हाई स्कूल में प्रैक्टिस के दौरान राइस के कोच चार्ल्स डेविस अपने खिलाड़ियों से चालीस गज़ की पहाड़ी पर बीस बार ऊपर - नीचे दौड़ लगाने को कहते थे । मिसिसिपी में एक बेहद गर्म और उमस भरे दिन में भी राइस यही काम कर रहे थे, लेकिन ग्यारह चक्कर लगाने के बाद उनका हौसला पस्त हो गया । जब वे बाक़ी लोगों को चकमा देकर चोरी छिपे लॉकर रूम की ओर बढ़े, तो उन्हें अहसास हुआ कि वे क्या करने जा रहे हैं । उन्होंने ख़ुद से कहा, ‘‘ कभी मैदान मत छोड़ो क्योंकि जब एक बार आप चकमा देने और छोड़ने की प्रक्रिया शुरू कर देते हैं, तो कुछ समय बाद आराम की मुद्रा में आ जाते हैं ।” वे दोबारा लौटे और उन्होंने पहाड़ी के बचे हुए चक्कर लगाए । इस घटना के बाद उन्होंने कभी मैदान नहीं छोड़ा ।

पेशेवर खिलाड़ी के रूप में वे एक और पहाड़ी पर दौड़ लगाने के लिए मशहूर हुए । कैलिफ़ोर्निया के सैन कार्लोस में पार्क की ढाई मील की ऊँची – नीची पगडंडी पर राइस हर दिन चढ़ने – उतरने लगे । इसे उन्होंने अपनी वर्कआउट दिनचर्या का नियमित हिस्सा बना लिया । दूसरे शीर्ष खिलाड़ी भी इस पगडंडी पर उनके साथ बराबरी से चढ़ने की कोशिश करते हैं, लेकिन वे पीछे छूट जाते हैं और राइस के स्टैमिना से आश्चर्यचकित रह जाते हैं । लेकिन यह राइस की नियमित दिनचर्या का एक हिस्सा भर है । फुटबॉल सीज़न ख़त्म होने पर जब बाक़ी खिलाड़ी मछली पकड़ रहे होते हैं या ख़ाली समय में फुरसत से लेटे रहते हैं, तब भी राइस की सामान्य व्यायाम दिनचर्या सुबह 7 बजे से दोपहर तक चलती है । एक बार किसी ने मज़ाक़ किया था, ‘‘उसकी शारीरिक स्थिति इतनी अच्छी है कि वह जेमी ली कर्टिस को जेम्स अर्ल जोन्स जैसा दिखने पर मजबूर कर देता है ।’’

एनएफ़एल के कॉर्नरबैक केविन स्मिथ कहते हैं हैं, ‘‘बहुत से लोग जेरी के बारे में यह नहीं समझते हैं कि उसकें लिए फुटबॉल बारह महीने का काम है। । वह नैसर्गिक प्रतिभा का धनी है, लेकिन इसके बावजूद मेहनत करता रहता है । यही वह बात है, जो अच्छे को महान से अलग करती है ।’’

चाहे लीडर कितना ही प्रतिभाशाली क्यों न हो, आत्म– अनुशासन के इस्तेमाल के बिना उसकी प्रतिभाएँ अधिकतम संभावना तक कभी नहीं पहुँच सकतीं ।

1997 में राइस अपने करियर में एक और पहाड़ी चढ़े: उन्होंने एक गंभीर चोट से उबरकर वापसी की । इससे पहले उन्होंने फुटबॉल के उन्नीस सीज़न्स में एक मैच भी कभी नहीं छोड़ा था, जो उनकी अनुशासित कार्यनीति और दृढ़ता का प्रमाण है । जब 31 अगस्त 1997 को उनके घुटने में चोट आई, तो लोगों को लगा कि उस सीज़न में वे दोबारा नहीं खेल पाएँगे । इस तरह की चोट से केवल एक खिलाड़ी उबरकर उसी सीज़न में वापस लौटा था रॉड वुडसन । उनका घुटना साढ़े चार महीने में ठीक हुआ था । राइस ने पूर्ण चरित्र बल, संकल्प और अविश्वसनीय आत्म– अनुशासन की बदौलत इसे साढ़े तीन महीने में ही ठीक कर लिया । लोगों ने इतनी आश्चर्यजनक घटना पहले कभी नहीं देखी थी और शायद दोबारा कभी देख भी नहीं पाएँगे । अपनी टीम को जिताने में मदद करते हुए राइस अपने रिकॉर्ड्स की संख्या बढ़ाते जा रहे हैं और अपनी प्रतिष्ठा भी ।

एक अनुशासित दिशा

जेरी राइस आत्म-अनुशासन की शक्ति की आदर्श मिसाल हैं । इसके बिना कोई भी सफलता हासिल नहीं कर सकता और उसे क़ायम नहीं रख सकता । चाहे लीडर कितना भी प्रतिभाशाली हो, आत्म-अनुशासन के बिना उसकी प्रतिभा कभी चरम संभावना तक नहीं पहुँच सकती । आत्म- अनुशासन की बदौलत लीडर सर्वोच्च स्तर तक पहुँचने की स्थिति में आ जाता है और यही स्थायी रूप से क़ायम रहने वाले नेतृत्व की कुंजी है ।

यदि आप ऐसे लीडर बनना चाहते हैं, जिसके पास आत्म- अनुशासन की शक्ति हो, तो निम्न कार्य बिंदुओं पर अमल करें :

अपने बहानों को चुनौती दें

अनुशासन की जीवनशैली विकसित करने के लिए आपका पहला काम यह है कि बहाने बनाने की किसी भी प्रवृत्ति को चुनौती दें और उसे ख़त्म कर दें । जैसा फ़्रांसीसी लेखक फ़्रांस्वाँ ला रूशफूको ने कहा है, ''हमारे लगभग सभी दोष उन्हें छिपाने के लिए सोची गई खुराफ़ातों के मुक़ाबले ज़्यादा क्षम्य हैं ।'' यदि आत्म- अनुशासित न हो पाने के लिए आपके पास बहुत से कारण मौजूद हैं, तो यह जान लें कि वे दरअसल बहानों का पुलिंदा भर हैं जिन्हें चुनौती देकर ही आप लीडर के रूप में अगले स्तर पर पहुँच सकते हैं ।

काम पूरा होने तक पुरस्कार हटा दें

लेखक माइक डेलेनी ने बुद्धिमत्तापूर्वक कहा था, ''जो कंपनी या उद्योग आलसी और मेहनती लोगों को समान पुरस्कार देता है, वह देर- सवेर पाएगा कि उसमें आलसियों के मुक़ाबले मेहनती लोगों की संख्या कम हो गई है ।'' अगर आपमें आत्म- अनुशासन की कमी है, तो शायद आपको सब्ज़ियों से पहले मिठाई खाने की आदत है ।

एक कहानी पुरस्कार थामे रखने की शक्ति बयाँ करती है । एक वृद्ध दंपति कुछ दिनों के लिए एक कैंपग्राउंड पर ठहरा हुआ था । उसने देखा कि एक परिवार पास वाली जगह पर डेरा डालने आया । गाड़ी रुकते ही पति- पत्नी और उनके तीनों बच्चे दौड़कर बाहर निकले । एक बच्चे ने जल्दी से आइस चेस्ट्स, बैग्स और अन्य सामान

उतारा, जबकि बाक़ी दोनों ने फटाफट टेंट लगा दिया । साइट पंद्रह मिनट में ही पूरी तरह तैयार हो गई ।

वृद्ध पति- पत्नी यह देखकर बड़े हैरान थे । बूढ़े आदमी ने उन बच्चों के पिता से प्रशंसा भरे स्वर में कहा, ''आप लोग मिलकर बेहतरीन काम करते हैं ।''

पिता ने जवाब दिया, ''इसके लिए तो बस सिस्टम की ज़रूरत होती है । जब तक कैंप तैयार नहीं हो जाता, तब तक कोई भी बाथरूम नहीं जा सकता है ।''

परिणामों पर केंद्रित बने रहें

जब भी आप किसी काम के परिणामों या पुरस्कारों के बजाय काम की मुश्किलों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, आपके हताश होने की आशंका बनी रहती है । बहुत ज़्यादा समय तक ऐसा करेंगे, तो आप आत्म- अनुशासन के बजाय आत्म- दया विकसित कर लेंगे । अगली बार जब भी आपके सामने कोई अनिवार्य काम हो और आप क़ीमत चुकाने के बजाय आरामदेह काम करने के बारे में सोच रहे हों, तो अपने ध्यान के केंद्र को बदल लें । जो सही है, उसे करने के लाभ गिनें और फिर कूद पड़ें ।

यदि आप जानते हैं कि आपमें योग्यता है और आपने बहुत सी गतिविधि देख ली हैं, लेकिन ठोस परिणाम कम मिल २हे हैं - तो शायद आपमें आत्म- अनुशासन की कमी है ।

लेखक एच. जैक्सन ब्राउन जूनियर ने कहा था, ''अनुशासन के बिना प्रतिभा रोलर स्केट्स पर सवार ऑक्टोपस की तरह है । ऐसे में हलचल तो बहुत होती है, लेकिन आपको कभी पता नहीं चल पाता कि यह आगे होने वाली है या पीछे या तिरछे ।'' यदि आप जानते हैं कि आपमें योग्यता है और आपने बहुत सी गतिविधि देख ली है, लेकिन ठोस परिणाम कम मिल रहे हैं - तो शायद आपमें आत्म- अनुशासन की कमी है ।

पिछले सप्ताह के शेड्यूल पर नज़र डालें । आप अपना कितना समय नियमित और अनुशासित गतिविधियों में लगाते हैं? क्या आपने अपना विकास करने और अपने पेशे में बेहतर बनने के लिए कुछ किया है? क्या आपने स्वास्थ्य को बेहतर बनाने वाले काम किए हैं? क्या आपने अपनी आमदनी के एक निश्चित हिस्से को बचत या निवेश में लगाया है? अगर आप इन चीज़ों को टाल रहे हैं और खुद से कह रहे हैं कि इन्हें बाद में कर लेंगे, तो संभवत : आपको आत्म- अनुशासन पर मेहनत करने की ज़रूरत है ।

4

—

मुझे अपने जीवन की प्राथमिकताएँ कैसे तय करनी चाहिए?

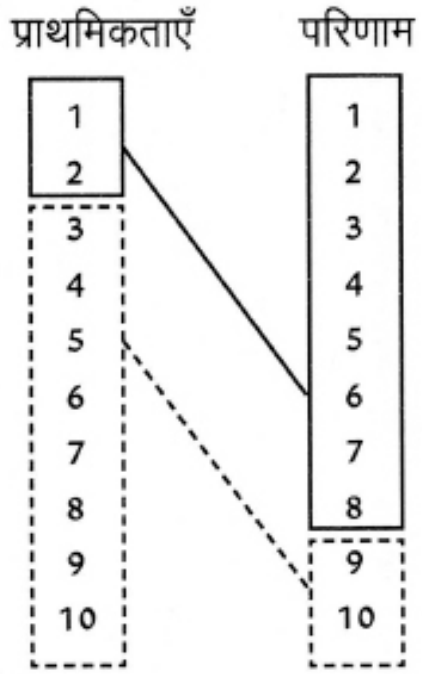
प्राथमिकता तय करने का अनुशासन और स्पष्ट लक्ष्य की दिशा में काम करने की योग्यता किसी लीडर की सफलता के लिए अनिवार्य हैं ।

सफलता की परिभाषा यह दी जा सकती है : किसी पूर्व– निर्धारित लक्ष्य की क्रमश: प्राप्ति । प्राथमिकता तय करने का अनुशासन और किसी स्पष्ट लक्ष्य की दिशा में काम करने की योग्यता किसी लीडर की सफलता के लिए अनिवार्य है । दरअसल मेरा तो विश्वास है कि यही लीडरशिप की कुंजी है ।

कई साल पहले जब मैं एक बिज़नेस डिग्री के लिए पढ़ाई कर रहा था, तो मैंने परेटो के सिद्धांत के बारे में जाना । इसे आम भाषा में 20 / 80 का सिद्धांत कहा जाता है । हालाँकि मुझे इसके बारे में बहुत कम उस समय जानकारी मिली, लेकिन फिर भी मैं इसे अपने जीवन में उतारने लगा । बरसों बाद अब मुझे लगता है कि यह किसी भी व्यक्ति या संगठन के जीवन में प्राथमिकताएँ तय करने वाला सबसे उपयोगी औज़ार है ।

परेटो का सिद्धांत : 20/80 सिद्धांत

आपकी 20 प्रतिशत प्राथमिकताएँ आपको 80 प्रतिशत परिणाम देंगी, अगर आप अपनी चोटी की 20 प्रतिशत प्राथमिकताओं पर अपना समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी लगाएँ ।



20 / 80 के सिद्धांत का जो रेखाचित्र दिया गया है, उसकी ठोस लाइनें उस व्यक्ति या संगठन को दर्शाती हैं, जो अपनी सबसे महत्त्वपूर्ण प्राथमिकताओं पर अपना समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी लगा रहा है । परिणाम है उत्पादकता में चार गुना वृद्धि । बिंदु वाली लाइनें उस व्यक्ति या संगठन को दर्शाती हैं, जो अपने समय, ऊर्जा, धन और कर्मचारी कम महत्त्वपूर्ण प्राथमिकताओं पर लगा रहा है । परिणाम है बहुत कम लाभ ।

परेटो के सिद्धांत के उदाहरण :

समय	हमारा 20 प्रतिशत समय 80 प्रतिशत परिणाम देता है।
परामर्श	20 प्रतिशत लोग हमारा 80 प्रतिशत समय ले लेते हैं।
प्रॉडक्ट्स	20 प्रतिशत प्रॉडक्ट्स से 80 प्रतिशत लाभ होता है।
पढ़ना	20 प्रतिशत पुस्तक में 80 प्रतिशत सामग्री होती है।
नौकरी	हमारा 20 प्रतिशत काम हमें 80 प्रतिशत संतुष्टि देता है।
भाषण	20 प्रतिशत भाषण से 80 प्रतिशत प्रभाव पड़ता है।
छान	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत धन देंगे।
नेतृत्व	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत निर्णय लेंगे।
पिकनिक	20 प्रतिशत लोग 80 प्रतिशत भोजन खा लेंगे!

हर लीडर को परेटो का सिद्धांत समझने की ज़रूरत है, ख़ासकर लोगों और नेतृत्व के संदर्भ में । मसलन, किसी संगठन में 20 प्रतिशत लोग कंपनी की 80 प्रतिशत सफलता के लिए ज़िम्मेदार होंगे । आगे दी गई रणनीति लीडर को इस काबिल बनाएगी कि वह अपने संगठन के परिणामों को बढ़ा सके ।

1. यह तय करें कि कौन से 20 प्रतिशत लोग सबसे ज़्यादा परिणाम देते हैं ।
2. ‘‘लोगों के साथ बिताने वाले समय’’ ' का 80 प्रतिशत समय चोटी के 20 प्रतिशत लोगों के साथ बिताएँ ।
3. अपने व्यक्तिगत विकास के डॉलरों का 80 प्रतिशत हिस्सा चोटी के 20 प्रतिशत लोगों पर ख़र्च करें ।

4. यह तय करें कि काम का कौन सा 20 प्रतिशत हिस्सा 80 प्रतिशत परिणाम देता है और किसी सहायक को प्रशिक्षित करें कि बाकी का 80 प्रतिशत कम महत्त्वपूर्ण काम वह करे । इससे चोटी का व्यक्ति वह करने के लिए ‘‘स्वतंत्र हो जाता है” जहाँ वह सर्वश्रेष्ठ कार्य करता है ।
5. चोटी के 20 प्रतिशत लोगों से कहें कि वे अगले 20 प्रतिशत लोगों को काम करने का प्रशिक्षण दें ।

याद रखें, हम वही सिखाते हैं जो जानते हैं; हम वैसी ही प्रतिलिपि तैयार करते हैं जैसे खुद होते हैं । समान कार्य के समान परिणाम होते हैं । मैं यह सिद्धांत लीडरशिप सम्मेलनों में सिखाता हूँ । इस दौरान मुझसे अक्सर पूछा जाता है, ‘‘मैं अपने संगठन के शीर्षस्थ परिणाम देने वाले या प्रभावित करने वाले 20 प्रतिशत लोगों को कैसे पहचानूँ? ” मैं सुझाव देता हूँ कि आप अपनी कंपनी या विभाग के सभी लोगों की सूची बनाएँ । फिर हर व्यक्ति के बारे में खुद से यह सवाल पूछें : ‘‘अगर यह व्यक्ति मेरे ख़िलाफ़ कोई नकारात्मक काम करता है या मुझे सहयोग देना बंद कर देता है, तो उसका संभावित प्रभाव क्या होगा? ’’ अगर इस वजह से आपका काम रुक जाएगा, तो उसके नाम के आगे एक निशान लगा दें । परंतु अगर वह व्यक्ति महत्त्वपूर्ण काम करने की आपकी योग्यता को पूरी तरह से बना या मिटा न सके, तो उसके नाम के आगे निशान न लगाएँ । उन लोगों के नाम के आगे निशान न लगाएँ, जो सिर्फ़ छुटपुट सहायता या नुक़सान पहुँचा सकते हों । निशान लगाने के बाद आप देखेंगे कि आपने 15–20 प्रतिशत नामों के आगे निशान लगाए होंगे । यही वे अति महत्त्वपूर्ण संबंध हैं, जिन्हें विकसित करना अनिवार्य है । संगठन के विकास के लिए इन्हीं लोगों को सही मात्रा में आवश्यक संसाधन प्रदान करने की ज़रूरत है ।

व्यवस्थित करें या कष्ट उठाएँ

याद रखें : यह महत्त्वपूर्ण नहीं है कि आप कितनी कठोर मेहनत करते हैं; महत्त्वपूर्ण तो यह है कि आप कितने स्मार्ट तरीक़े से मेहनत करते हैं । उच्च प्राथमिकता के तीन– चार प्रोजेक्ट्स को एक साथ सँभालने की योग्यता हर लीडर के लिए अनिवार्य है ।

वह जीवन जिसमें हर चीज़ चलती है, अंतत: एक ऐसा जीवन बन जाता है, जिसमें कुछ भी नहीं चलता ।

प्राथमिकताओं का निर्धारण

अति महत्त्वपूर्ण / अति आवश्यक : इन प्रोजेक्ट्स को सबसे पहले करें ।

अति महत्त्वपूर्ण / कम आवश्यक : इन्हें पूरे करने की डेडलाइन तय कर लें और इन प्रोजेक्ट्स को अपनी सामान्य दिनचर्या में स्थान दें प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र

कम महत्त्वपूर्ण / अति आवश्यक : व्यक्तिगत रूप से जुड़े बिना इस काम को निबटाने के फटाफट, प्रभावी तरीके खोजें । यदि संभव हो, तो इसे किसी "योग्य" सहायक को सौंप दें ।

कम महत्त्वपूर्ण / कम आवश्यक : यह फ़ाइलिंग जैसा व्यस्त या दोहराए जाने वाला काम होता है । इसे एकट्ठा कर लें और हर सप्ताह आधे घंटे के टुकड़ों में करें । इसे या तो किसी दूसरे से करवाएँ या बिलकुल भी न करें । जिस काम को आप आज कर सकते हों, उसे कल पर टालने से पहले उसका अच्छी तरह अध्ययन कर लें । शायद आप इसे अनंत काल तक स्थगित कर दें ।

चुनें या हारें

जब योजना बनाने की बात आती है, तो हर व्यक्ति या तो पहल करता है या फिर प्रतिक्रिया । हमारा कैलेंडर इसका एक उदाहरण है । सवाल यह नहीं है, '' क्या मेरा कैलेंडर भरा रहेगा? बल्कि यह है " मेरा कैलेंडर किन लोगों से भरेगा? '' अगर हमें दूसरों का लीडर बनना है, तो यह सवाल नहीं पूछना चाहिए, '' क्या मैं लोगों से मिलूँगा? " बल्कि यह पूछना चाहिए, "मैं किन लोगों से मिलूँगा? " मेरा अवलोकन कहता है कि लीडर आदतन पहल करते हैं और अनुयायी प्रतिक्रिया करते हैं । इनके बीच के अंतर पर ध्यान दें :

लीडर	अनुयायी
पहल करते हैं	प्रतिक्रिया करते हैं
नेतृत्व करते हैं, फ़ोन उठाते और संपर्क करते हैं	सुनते हैं, फ़ोन की घंटी हैं बजने का इंतज़ार करते हैं
योजना बनाने में समय लगाते हैं, समस्याओं का पूर्वानुमान लगा लेते हैं	बिना किसी योजना के अपने दिन बिताते हैं, समस्याओं के आने के बाद प्रतिक्रिया करते हैं
लोगों के साथ समय का निवेश करते हैं	लोगों के साथ समय बर्बाद करते हैं
अपने कैलेंडर को प्राथमिकताओं से भरते हैं	अपने कैलेंडर को आग्रहों से भरते हैं

मूल्यांकन करें या मात खाएँ

कई बार प्राथमिकताएँ काले या सफ़ेद रंग के बजाय धूसरित रंग में भी आती हैं । मैंने पाया है कि इंसान को यह तय करने में सबसे ज़्यादा उलझन होती है कि पहले नंबर पर किसे रखा जाए । नीचे दिए गए सवाल आपकी प्राथमिकता तय करने में सहयोग देंगे :

मुझसे क्या अपेक्षित है? कोई लीडर अंतिम ज़िम्मेदारी के सिवाय कुछ भी छोड़ सकता है । किसी नए काम को स्वीकार करने से पहले इस सवाल का हमेशा जवाब दिया जाना चाहिए " मुझसे क्या अपेक्षित है? " दूसरे शब्दों में, मुझे ऐसा क्या करना है, जो मेरे सिवाय कोई दूसरा नहीं कर सकता? चाहे वे जो भी चीज़ें हों, उन्हें प्राथमिकता की सूची में ऊँचे स्थान पर रखा जाना चाहिए । इन्हें करने में अगर आप असफल रहते हैं, तो बेरोज़गार भी हो सकते हैं । आपके पद के नीचे के स्तरों की कई ज़िम्मेदारियाँ होंगी । परंतु बहुत कम ऐसी होंगी, जिन्हें आप और सिर्फ़ आप पूरा कर सकते हैं । यह फ़र्क़ पहचानें कि कौन से काम आपको करने हैं और कौन से किसी दूसरे को सौंपने हैं ।

मुझे सबसे ज़्यादा लाभ किससे होता है ? आपके प्रयास अपेक्षित परिणामों के अनुरूप होने चाहिए । मैं ख़ुद से यह सवाल लगातार पूछता हूँ, " क्या मैं वह काम कर

रहा हूँ, जिसे सबसे अच्छा करता हूँ और जिससे संगठन को अच्छा फ़ायदा होता है? ” कई संगठनों में ये तीन समस्याएँ आम होती हैं :

- कुप्रयोग : बहुत थोड़े कर्मचारी बहुत ज़्यादा काम कर रहे हैं।
- अनुपयोग : बहुत सारे कर्मचारी बहुत कम काम कर रहे हैं।
- दुरुपयोग : बहुत सारे कर्मचारी ग़लत तरह के काम कर रहे हैं।

सबसे ज़्यादा पुरस्कारदायक क्या है? ज़िंदगी इतनी छोटी है कि इसे आनंद के साथ गुज़ारा जाना चाहिए । हमारा सर्वश्रेष्ठ कार्य तभी होता है, जब हम उसका आनंद लेते हैं । कुछ समय पहले मैंने लीडर्स के एक सम्मेलन में भाषण देते हुए यह सिद्धांत सिखाने की कोशिश की । मेरे भाषण का शीर्षक था, “ इस काम को लो और इससे प्रेम करो । ” मैंने श्रोताओं को प्रोत्साहित किया कि वे अपनी पसंद का कोई काम खोजें । कोई ऐसा काम, जिसे वे इतना ज़्यादा पसंद करते हों कि इसे खुशी - खुशी मुफ़्त में करने को तैयार हो जाएँ । फिर मैंने सुझाव दिया कि वे वह काम इतनी अच्छी तरह से करना सीख जाएँ कि लोग इसके बदले उन्हें खुशी - खुशी भुगतान देने लगें । आप आनंद लेते हैं, क्योंकि आप दुनिया में अपना योगदान दे रहे हैं ।

आपके काम में सफलता बहुत बढ़ जाएगी, अगर तीन चीज़ें (अपेक्षाएँ, लाभ, पुरस्कार) एक ही हों । दूसरे शब्दों में, अगर मुझसे उसी काम की अपेक्षा हो जो मेरी शक्ति है, जिससे मुझे सबसे ज़्यादा लाभ होता है और जिसे करने में मुझे बहुत आनंद आता है, तो मैं सफल हो जाऊँगा बशर्ते मैं अपनी प्राथमिकताओं के हिसाब से काम करूँ ।

प्राथमिकता के सिद्धांत

प्राथमिकताएँ हमेशा "एक सी नहीं रहती।"

प्राथमिकताएँ लगातार बदलती रहती हैं और उनकी तरफ़ पूरा ध्यान देते रहना चाहिए । एच. रॉस परेटो ने कहा था कि हर उत्कृष्ट या प्रशंसनीय चीज़ हमेशा तेज़ धार पररखी होती है जिसके लिए लगातार संघर्ष करना होता है । अच्छी तरह से तय की गई प्राथमिकताएँ हमेशा " धार " पर होती हैं ।

प्राथमिकताओं को सही रखने के लिए:

- मूल्यांकन करें : हर महीने तीन चीज़ों की समीक्षा करें (अपेक्षाएँ / लाभ / पुरस्कार) ।
- हटाएँ : ख़ुद से पूछें, " मैं ऐसा क्या कर रहा हूँ, जो कोई दूसरा कर सकता है? "
- आँकें : इस महीने आप कौन से शीर्षस्थ प्रोजेक्ट कर रहे हैं और उनमें कितना समय लगेगा?

लगभग हर चीज़ के महत्त्वहीन होने का आप अति - आकलन नहीं कर सकते

मैं इस सिद्धांत को बेहद पसंद करता हूँ । यह थोड़ा अतिशयोक्तिपूर्ण है, परंतु मालूम होना ही चाहिए । विलियम जेम्स ने कहा था कि बुद्धिमान होने की कला '' यह जानने की कला है कि किन चीज़ों को नज़रअंदाज़ किया जाए ।" तुच्छ और छोटी चीज़ें हमारा बहुत सा समय चुरा लेती हैं । बहुत से लोग ग़लत चीज़ों के लिए जी रहे हैं ।

डॉ. ऐन्थनी कैम्पोलो एक समाजविज्ञानी अध्ययन के बारे में बताते हैं, जिसमें 95 साल से अधिक आयु के पचास लोगों से एक सवाल पूछा गया : " अगर आप अपना जीवन दोबारा जी सकते, तो कौन सी चीज़ अलग तरह से करते? " यह एक खुला सवाल था और वृद्ध लोगों ने कई तरह के जवाब दिए । बहरहाल, तीन जवाब बार - बार मिले और इस अध्ययन के परिणामों पर पूरी तरह हावी रहे । ये जवाब थे :

- अगर मुझे दोबारा जीवन जीने का मौका मिले, तो मैं अधिक चिंतन करूँगा ।
- अगर मुझे दोबारा जीवन जीने का मौक़ा मिले, तो मैं अधिक जोखिम लूँगा ।
- अगर मुझे दोबारा जीवन जीने का मौक़ा मिले, तो मैं ज़्यादा चीज़ें करना चाहूँगा जो मेरे मरने के बाद भी जीवित रहें ।

एक युवा वायलिनवादक से उसकी सफलता का रहस्य पूछा गया । उसका जवाब था, " सुनियोजित लापरवाही । " फिर उसने स्पष्ट किया, " जब मैं स्कूल में थी, तो बहुत सी चीज़ों में मेरा समय बर्बाद हो जाता था । जब मैं नाश्ते के बाद अपने कमरे में जाती थी, तो अपना बिस्तर जमाती थी, कमरा व्यवस्थित करती थी, धूल साफ़ करती थी और जिस चीज़ की तरफ़ मेरा ध्यान जाता था वह करने लगती थी । फिर हड़बड़ी में वायलिन की प्रैक्टिस करने के लिए जाती थी । मैंने पाया कि मेरी प्रगति उतनी नहीं हो रही थी, जितनी कि मेरे हिसाब से होनी चाहिए थी, इसलिए मैंने इस क्रम को उलट दिया । अब जब तक मेरी प्रैक्टिस ख़त्म नहीं हो जाती थी, तब तक हर अन्य चीज़ को जान - बूझकर नज़रअंदाज़ कर देती थी । मेरा विश्वास है कि सुनियोजित लापरवाही की योजना की बदौलत ही मैं इतनी सफल हूँ । "[1]

अच्छा सर्वश्रेष्ठ का दुश्मन

अगर सही और ग़लत में से किसी एक को चुनना हो, तो ज़्यादातर लोग आसानी से प्राथमिकताएँ तय कर सकते हैं । चुनौती तब आती है, जब हमारे सामने दो अच्छी चीज़ों में से किसी एक को चुनने की समस्या आती है । ऐसे में हमें क्या करना चाहिए? क्या करें जब दोनों ही विकल्प हमारे काम की आवश्यकताओं, लाभ और पुरस्कार की शर्तों को पूरा करते हों?

दो अच्छे विकल्पों के बीच में से किसे चुना जाए

- अपने ओवरसियर या सहकर्मियों से पूछे कि उन्हें कौन सा विकल्प ज़्यादा सही लगता है ।
- क्या इनमें से कोई विकल्प कोई दूसरा व्यक्ति संभाल सकता है? अगर ऐसा है, तो उसे उसके हवाले कर दें और बचे हुए उस काम को करें जिसे सिर्फ़ आप कर सकते हों ।
- कौन सा विकल्प ग्राहक के लिए ज़्यादा लाभदायक होगा? बहुत बार हम उस व्यापारी की तरह बन जाते हैं, जो अपने स्टोर की सफाई पर इतना जोर देता है कि वह दरवाजा कभी नहीं खोलता । वह यह भूल जाता है कि स्टोर चलाने का असली कारण इसे साफ़ - सुथरा रखना नहीं, बल्कि ग्राहकों को अंदर आने देना है !

- अपनी कंपनी के उद्देश्य के आधार पर निर्णय लें ।

बहुत सी प्राथमिकताएँ हमें पंगु बना देती हैं

हममें से हर एक को यह अनुभव हुआ होगा । आपने ग़ौर किया होगा कि आपकी मेज़ मेमो और काग़ज़ों से भरी है, तभी अचानक फोन की घंटी बजती है और उसी समय दरवाज़ा भी खुलता दिखता है है! याद करें, ऐसे समय आपके मन में कैसी "सुन्न कर देने वाली भावना" आ जाती है?

विलियम एच. हिन्सन बताते हैं कि जानवरों के प्रशिक्षक शेरों के पिंजरे में जाते समय स्टूल क्यों ले जाते हैं । ज़ाहिर है, उनके पास चाबुक रहता है और बग़ल में पिस्तौल भी रखी रहती है । परंतु वे अपने साथ हमेशा एक स्टूल भी ले जाते हैं । हिन्सन कहते हैं कि यह स्टूल प्रशिक्षक का सबसे महत्त्वपूर्ण औज़ार होता है । वह स्टूल को पीछे से पकड़ता है और जंगली जानवर के चेहरे की तरफ़ उसके पाये धकेलता है । जानकार लोगों का मानना है कि शेर एक साथ चारों पायों की तरफ़ ध्यान देने की कोशिश करता है । इस कोशिश में ही वह एक तरह से पंगु हो जाता है और ध्यान बँटने से पालतू, कमज़ोर तथा अक्षम हो जाता है (यह जानने के बाद अब हम शेरों के प्रति ज़्यादा सहानुभूति रखेंगे ।)

अगर आप पर काम का बहुत सा बोझ है, तो एक काग़ज़ पर प्राथमिकताओं की सूची बना लें । इसके बाद ही इसे अपने बॉस के पास ले जाएँ और देखें कि वे किन चीज़ों को प्राथमिकताओं के रूप में चुनते हैं ।

हर महीने की आख़िरी तारीख़ को मैं अगले महीने की प्राथमिकताएँ तय करता हूँ और उनकी योजना बनाता हूँ । मैं अपनी सहयोगी के साथ बैठता हूँ और उससे कहता हूँ कि इन प्रोजेक्ट्स को कैलेंडर पर उतार दे । वह मेरे लिए हर महीने सैकड़ों चीज़ें सँभालती है । बहरहाल, जब भी कोई काम अति महत्त्वपूर्ण / अति आवश्यक होता है, तो मैं उसे बता देता हूँ कि इसे बाक़ी सभी कामों से ऊपर रखा जाए । सभी सच्चे लीडर्स ने सर्वश्रेष्ठ को हाँ कहने के लिए अच्छे को नहीं कहना सीख लिया है ।

जब छोटी प्राथमिकताएँ हमारा बहुत सा ले समय लेती है, तो बड़ी समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं

रॉबर्ट जे. मेकेन ने कहा था, " अधिकांश बड़े लक्ष्य हासिल न हो पाने का कारण यह है कि हम छोटी चीज़ों को पहले करने में अपना समय बिता देते हैं । ''

कार्यकुशल होना बचे रहने की आधारशिला है ।
प्रभावकारी होता सफलता की आधारशिला है ।

अक्सर जीवन की छोटी - छोटी चीज़ें हमें उलझाकर गिरा देती हैं । इसका एक दुखद उदाहरण है फ़्लोरिडा के एवरग्लेड्स में हुई ईस्टर्न एयरलाइन्स के जम्बो जेट की दुर्घटना । फ़्लाइट 401 के नाम से मशहूर यह खचाखच भरा विमान छुट्टी पर जा रहे यात्रियों को न्यू यॉर्क से मायामी ले जा रहा था । जब विमान उतरने के लिए मायामी हवाई अड्डे के पास पहुँचा, तो वह बल्ब नहीं जला, जिससे लैंडिंग गियर के सही काम करने का संकेत मिलता है । विमान एवरग्लेड्स के दलदल के ऊपर बड़े - बड़े, गोल चक्कर लगाता रहा और इस दौरान कॉकपिट में बैठे कर्मचारी इस जाँच में लगे थे कि क्या गियर सचमुच काम नहीं कर रहा था या फिर सिग्नल लाइट का बल्ब ख़राब हो गया था ।

जब फ़्लाइट इंजीनियर ने बल्ब को निकालने की कोशिश की, तो वह टस से मस तक नहीं हुआ । दूसरे कर्मचारी भी मदद के लिए आ गए । जब वे बल्ब निकालने के लिए जूझ रहे थे, तो इस तरफ़ किसी का ध्यान नहीं गया कि विमान नीचे आता जा रहा था । और देखते ही देखते वह सीधे दलदल में गिर गया । उस दुर्घटना में दर्जनों लोग मारे गए । जब ऊँची तनख़्वाह वाले अनुभवी पायलट पचहत्तर सेंट के एक बल्ब से जूझ रहे थे, उस समय विमान अपने यात्रियों के साथ सीधे ज़मीन से जा टकराया। समय की डेडलाइन और आपातकालीन स्थितियाँ हमें प्राथमिकताएँ बदलने के लिए विवश करती हैं यह हमें पार्किन्सन के नियम में मिलता है : अगर आपको सिर्फ़ एक ही पत्र लिखना हो, तो इसके लिए आपको पूरा दिन लग जाएगा । और अगर बीस पत्र लिखने हों, तो आप उन सबको एक दिन में लिख डालेंगे । हमारे काम का सबसे बेहतरीन समय कब होता है? छुट्टियों पर जाने से पहले वाला सप्ताह ! हम अपनी सारी ज़िंदगी उसी तरह क्यों नहीं जी सकते, जिस तरह ऑफ़िस छोड़कर जाने से पहले वाले सप्ताह में जीते हैं? हम उस सप्ताह में जिस तरह निर्णय लेते हैं, अपनी मेज़ साफ़ करते हैं, फ़ोन का जवाब देते हैं, वैसा हर दिन क्यों नहीं कर पाते? सामान्य स्थितियों में हम कुशल होते हैं (चीज़ों को सही करते हैं) । परंतु जब समय का दबाव हावी होने लगता है या आपातकालीन स्थितियाँ आ जाती हैं तो हम प्रभावकारी हो जाते हैं (सही चीज़ें करते हैं

) । कार्यकुशल होना बचे रहने की आधारशिला है । प्रभावकारी होना सफलता की आधारशिला है ।

14 अप्रैल 1912 को विशाल समुद्री जहाज़ *टाइटैनिक* अटलांटिक के एक आइसबर्ग से टकराया और डूब गया, जिसमें बहुत से लोग मारे गए । इस दुर्घटना के बाद बहुत सी अनोखी कहानियाँ सुनने को मिलीं, जिनमें से एक उस महिला की थी, जिसे लाइफ़बोट में जगह मिली थी ।

जब उसने पूछा कि क्या वह अपने कमरे में जाकर कोई चीज़ ला सकती है, तो उसे इस काम के लिए सिर्फ़ तीन मिनट का समय दिया गया । अपने कमरे में जाकर उसने अपने बहुमूल्य आभूषणों को अनदेखा कर दिया और इसके बजाय तीन संतरे झपटकर उठा लिए । फिर वह तत्काल नाव में अपनी जगह लौट आई ।

कुछ घंटे पहले उसे यह विचार बेहूदा लगता कि वह एक छोटे हीरे के बदले संतरों का टोकरा स्वीकार करेगी, परंतु परिस्थितियों ने जहाज़ पर मूल्यों को अचानक बदल दिया था । आपातकालीन स्थिति ने उसकी प्राथमिकताओं को नए सिरे से स्पष्ट कर दिया था ।

अक्सर हमें बहुत देर से चलता है कि सचमुच पता महत्त्वपूर्ण क्या है

गैरी रेडिंग मैसाच्यूसेट्स के सीनेटर पॉल सॉन्गास के बारे में यह कहानी बताते हैं । जनवरी 1984 में उन्होंने घोषणा की कि वे अमेरिकी सीनेट से रिटायर हो रहे हैं और दोबारा चुनाव नहीं लड़ेंगे । सॉन्गास उदीयमान राजनीतिक सितारे थे । दोबारा चुने जाने की उनकी संभावना बहुत प्रबल थी और कई लोग तो यह भी कह चुके थे कि वे भविष्य में अमेरिका के राष्ट्रपति या उपराष्ट्रपति पद के उम्मीदवार भी बन सकते हैं ।

दरअसल, रिटायरमेंट की घोषणा करने के कुछ सप्ताह पहले सॉन्गास को पता चला था कि उन्हें कैंसर हो गया था । यह लिम्फ़ैटिक कैंसर था जो पूरी तरह ठीक तो नहीं हो सकता था, लेकिन इसका इलाज हो सकता था । संभावना इस बात की थी कि इससे उनकी शारीरिक क्षमता या जीवन - प्रत्याशा पर बहुत ज़्यादा असर नहीं होता । इस बीमारी ने सॉन्गास को सीनेट से रिटायर होने के लिए तो विवश नहीं किया, परंतु उन्हें अपनी मृत्यु के सत्य का सामना करने के लिए ज़रूर विवश कर दिया । वे जान गए

थे कि वे जो काम करना चाहते थे, उन सभी को नहीं कर पाएँगे । तो ऐसे कौन से काम थे, जो वे अपने बचे हुए जीवन में सचमुच करना चाहते थे?

उन्होंने फैसला किया कि अगर उन्हें अपनी हर मनचाही चीज़ नहीं मिल सकती, तो कोई बात नहीं लेकिन जीवन में उनकी सबसे बड़ी इच्छा यह थी कि वे अपने परिवार के साथ रहें और अपने बच्चों को बड़ा होते देखें । जीवन में वे सबसे ज़्यादा यही चीज़ चाहते थे । देश के क़ानूनों को आकार देने या इतिहास की पुस्तकों में अपना नाम लिखवाने के बजाय उन्होंने यही करने का निर्णय लिया ।

उनके निर्णय की घोषणा के कुछ समय बाद ही एक मित्र ने पत्र लिखकर सॉन्गास को बधाई दी कि उन्होंने सही प्राथमिकता को चुना था । पत्र में लिखा था : " मृत्युशैया पर लेटे हुए किसी आदमी ने आज तक यह कभी नहीं कहा, "काश मैंने अपने कारोबार में थोड़ा ज़्यादा समय दिया होता ।"

5

मैं विश्वास कैसे विकसित करूँ?

विश्वास ही नेतृत्व की बुनियाद है ।

लीडर एक महत्त्वपूर्ण सबक़ यह सीख सकता है कि विश्वास कैसे काम करता है । मेरे लिए यह कुछ हद तक जेब के सिक्के कमाने और ख़र्च करने जैसा है । जब भी आप नेतृत्व संबंधी कोई अच्छा निर्णय लेते हैं, तो इससे हर बार आपकी जेब में सिक्के आ जाते हैं । इसी तरह हर बार जब आप कोई ख़राब निर्णय लेते हैं, तो आपको लोगों को सिक्के देना पड़ते हैं ।

जब भी कोई लीडर नेतृत्व के किसी नए पद पर शुरुआत करता है, तो उसकी जेब में सिक्कों की निश्चित मात्रा होती है । वहाँ से वह या तो अपने सिक्कों को बढ़ाता है या दूसरों को भुगतान करता है । अगर वह एक के बाद दूसरा बुरा निर्णय लेता है, तो सिक्के चुकाता रहता है । फिर एक दिन, आख़िरी बुरा निर्णय लेने के बाद वह जेब में हाथ डालेगा और उसे अहसास होगा कि अब उसके पास सिक्के बच्चे ही नहीं हैं । इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता कि वह गलती बड़ी थी या छोटी । जब आपके सिक्के ख़त्म हो जाते हैं, तो लीडर के रूप में आप भी ख़त्म हो जाते हैं ।

किसी लीडर का सफलताओं और असफलताओं का इतिहास उसकी विश्वसनीयता पर बड़ा फ़र्क़ डालता है । जब आप ग़लतियाँ करते हैं, तो आपके लोगों को पता चल जाता है । असल सवाल यह है कि क्या आप अपनी गलतियों को स्वीकार करने वाले हैं । अगर आप ऐसा करते हैं, तो अक्सर उनके विश्वास को जल्द ही दोबारा हासिल कर लेते हैं । मैंने खुद के अनुभव से सीखा है कि जब नेतृत्व की बात आती है, तो आप शॉर्टकट नहीं ले सकते, चाहे अपने लोगों का कितने ही लंबे समय से नेतृत्व कर रहे हों ।

विश्वास नेतृत्व की आधारशिला है

विश्वास क़ायम करने के लिए किसी लीडर को तीन गुणों की मिसाल बनना चाहिए : सक्षमता, जुड़ाव और चरित्र । लोग योग्यता के पर यदा – कदा की गलतियों को आधार क्षमा कर देंगे, ख़ास तौर पर अगर उन्हें दिख जाए कि आप अब भी लीडर के रूप में विकास कर रहे हैं । लेकिन वे उस व्यक्ति पर विश्वास नहीं करेंगे, जिसके चरित्र में फिसलाव हो । उस क्षेत्र में कभी – कभार की भूलें भी घातक होती हैं । सभी प्रभावी लीडर्स इस सत्य को जानते हैं । पेप्सिको के चेयरमैन और सीईओ क्रेग वेदरअप कहते हैं, " लोग ईमानदार गलतियों को तो बर्दाश्त कर लेंगे, लेकिन यदि आप उनके विश्वास को तोड़ते हैं, तो उसे दोबारा हासिल करना बहुत मुश्किल होता है । इस वजह से आपको विश्वास को अपनी सबसे कीमती संपत्ति मानना चाहिए । आप अपने बॉस को तो धोखा दे सकते हैं, लेकिन सहकर्मियों या अधीनस्थों को कभी धोखा नहीं दे सकते । ''

जनरल एच. नॉर्मन श्वार्ज़कॉफ़ चरित्र के महत्त्व की ओर संकेत करते हैं : '' नेतृत्व रणनीति और चरित्र का शक्तिशाली संगम है । लेकिन अगर आपको किसी एक के बिना रहना ही पड़े, तो रणनीति के बिना रहें । " चरित्र और नेतृत्व की विश्वसनीयता हमेशा साथ – साथ चलती हैं । यू एस. बिजनेस एंड इंडस्ट्रियल काउंसिल के प्रेसिडेंट ऐंथनी हैरिगन कहते हैं,

> चरित्र की भूमिका हमेशा राष्ट्रों के उत्थान और पतन में प्रमुख घटक रही है । और हम यह विश्वास कर सकते हैं कि अमेरिका इतिहास के इस नियम का अपवाद नहीं है । हम देश के रूप में इसलिए नहीं बचेंगे, क्योंकि हम ज़्यादा चतुर या ज़्यादा अधुनातन हैं, बल्कि इसलिए बचेंगे, क्योंकि हम – ऐसी हमें उम्मीद है अंदर से अधिक मज़बूत हैं । संक्षेप में, चरित्र ही देश के विघटन या पतन की ओर ले जाने वाली अंदरूनी और बाहरी शक्तियों के ख़िलाफ़ एकमात्र प्रभावी दुर्ग है ।

चरित्र विश्वास को संभव बनाता है । और विश्वास नेतृत्व को संभव बनाता है ।

चरित्र संप्रेषित करता है

चरित्र अनुयायियों के सामने कई चीज़ें संप्रेषित करता है :

चरित्र एकरूपता संप्रेषित करता है

अंदरूनी शक्ति से रहित लीडर्स पर हर दिन भरोसा नहीं किया जा सकता, क्योंकि प्रदर्शन करने की उनकी योग्यता लगातार बदलती रहती है । एनबीए के महान खिलाड़ी जेरी वैस्ट ने टिप्पणी की थी, " आप जीवन में ज़्यादा कुछ नहीं कर सकते, अगर आप सिर्फ़ उन्हीं दिनों काम करें, जब अच्छा महसूस होता है ।" अगर आपके लोग नहीं जानते हैं कि आपसे लीडर के रूप में क्या उम्मीद करनी है, तो एक समय के बाद वे नेतृत्व के लिए आपकी ओर नहीं देखेंगे ।

जब किसी लीडर का चरित्र मज़बूत होता है, तो लोग उस पर विश्वास करते हैं और उनकी संभावना को मुक्त करने की उसकी योग्यता पर भी विश्वास करते हैं ।

1980 के दशक के अंत में जो हुआ था, उसके बारे में सोचें । कई उच्च पदस्थ ईसाई लीडर्स नैतिक मुद्दों की वजह से लड़खड़ाए और धराशायी हो गए । एकरूपता की उस कमी ने अपने लोगों का नेतृत्व करने की उनकी योग्यता को घटा दिया । वास्तव में, इससे देश के हर पादरी की छवि ख़राब हुई, क्योंकि लोग चर्च के सभी लीडर्स के प्रति शंकालु हो गए, चाहे उनका व्यक्तिगत ट्रैक रिकॉर्ड कैसा भी रहा हो । गिरे हुए लीडर्स के दोषपूर्ण चरित्र ने उनके नेतृत्व की बुनियाद को ही नष्ट कर दिया ।

जब मैं उन लीडर्स के बारे में सोचता हूँ, जो चरित्र की एकरूपता की मिसाल हैं, तो मेरे मन में जो पहले व्यक्ति आते हैं, वे बिली ग्राहम हैं । व्यक्तिगत धार्मिक विश्वासों से परे हर कोई उन पर विश्वास करता है । क्यों? क्योंकि उन्होंने पचास वर्ष से अधिक समय से उच्च चरित्र की मिसाल पेश की है । वे अपने मूल्यों को हर दिन जीते हैं । वे कभी कोई वादा नहीं करते हैं, अगर उसे पूरा न कर सकते हों । और वे ईमानदारी की मिसाल बनने के लिए अतिरिक्त कोशिश करते हैं ।

चरित्र संभावना को संप्रेषित करता है

जॉन मॉर्ली ने कहा था, " कोई भी इंसान अपने खुद के चरित्र की सीमाओं से परे ऊपर नहीं पहुँच सकता । " नेतृत्व के संदर्भ में यह ख़ास तौर पर सच है । मिसाल के तौर पर, एनएचएल के कोच माइक कीनन का मामला देखें । 1997 में उनके पास पेशेवर हॉकी विजयों का उल्लेखनीय रिकॉर्ड था : नियमित सीजन की जीतों की पाँचवीं सबसे

बड़ी संख्या थी, प्ले – ऑफ़ विजयों की तीसरी सबसे बड़ी संख्या थी, छह डिवीजन टाइटल्स, चार एनएचएल फ़ाइनल्स में पहुँचना और एक स्टैनली कप ।

बहरहाल, इस प्रशंसनीय रिकॉर्ड के बावजूद कीनन लंबे समय तक किसी टीम में नहीं रुक पाते थे । साढ़े ग्यारह सीज़न्स में वे चार अलग – अलग टीमों के कोच रहे । और चौथी टीम – सेंट लुइस ब्लूज़ – को छोड़ने के बाद उन्हें लंबे समय तक कोई काम नहीं मिला । क्यों? खेल लेखक ई. एम. स्विफ़्ट ने कहा था, " कीनन को नियुक्त न करने की इच्छा आसानी से समझ आती है । वे जहाँ भी रहे, उन्होंने खिलाड़ियों और प्रबंधन को दूर कर दिया ।" स्पष्ट रूप से, खिलाड़ी उन पर विश्वास नहीं करते थे । न ही मालिक करते थे, जो अपनी टीमों को जीतते देखने से लाभान्वित हो रहे थे ।

क्रेग वेदरअप स्पष्ट करते हैं, " विश्वास के बारे में सिर्फ़ बातें करके आप इसे कायम नहीं कर सकते । आप तो इसे परिणाम हासिल करके बनाते हैं, हमेशा ईमानदारी के साथ और ऐसे अंदाज़ में जो साथ काम करने वालों के प्रति सच्चा व्यक्तिगत सम्मान दिखाता हो ।" जब किसी लीडर का चरित्र मज़बूत होता है, तो लोग उस पर विश्वास करते हैं और अपनी संभावना को मुक्त करने की उसकी योग्यता पर भी विश्वास करने लगते हैं । इससे न सिर्फ़ भविष्य के लिए अनुयायियों को उम्मीद बँधती है, बल्कि उनमें और उनके संगठन में दृढ़ विश्वास को भी बढ़ावा मिलता है ।

चरित्र सम्मान संप्रेषित करता है

जब आपके भीतर शक्ति न हो, तो आप बाहर सम्मान अर्जित नहीं कर सकते । और सम्मान स्थायी नेतृत्व के लिए बेहद अनिवार्य है । लीडर्स किस प्रकार सम्मान अर्जित करते हैं? अच्छे निर्णय लेकर, अपनी गलतियों को स्वीकार करके और अनुयायियों तथा संगठन के लिए सर्वश्रेष्ठ चीज़ों को अपने व्यक्तिगत स्वार्थ से ऊपर रखकर ।

किसी लीडर के अच्छे चरित्र से उसके अनुयायियों में विश्वास विकसित होता है । लेकिन जब कोई लीडर विश्वास तोड़ता है, तो वह नेतृत्व करने की अपनी योग्यता को गिरवी रख देता है । मुझे एक बार फिर इसकी याद आई, जब मैंने अपने मित्र बिल हाइबेल्स के सिखाए सबक़ को सुना । साल में चार बार वे और मैं एक सेमिनार में सिखाते हैं, जिसका शीर्षक है, " जीवन बदलने के लिए नेतृत्व और संवाद करना । " बिल '' नेतृत्व दु:स्वप्न के सबक़ " का सत्र आयोजित कर रहे थे और उन्होंने वियतमान युद्ध के दौरान रॉबर्ट मेक्नामारा तथा जॉनसन प्रशासन द्वारा की गई कुछ नेतृत्व ग़लतियों पर अवलोकन और ज्ञान बताया : बहुल चुनौतियों के प्राथमिकीकरण में प्रशासन की

अक्षमता, ग़लत मान्यताओं की स्वीकृति और स्टाफ़ के गंभीर संघर्ष का सामना करने की जॉनसन की असफलता । लेकिन मेरी राय में उस चर्चा में बिल ने जो सबसे ज़्यादा ज्ञानवर्धक बात कही, वह मेक्नामारा जैसे अमेरिकी लीडर्स के बारे में थी : उन लीडर्स ने वियतनाम युद्ध में जो भयंकर ग़लतियाँ की थीं, उन्होंने उनका सामना नहीं किया और सार्वजनिक रूप से उन्हें स्वीकार नहीं किया । उनके इस क़दम से अमेरिकी लोगों का विश्वास टूट गया और तबसे अमेरिका अप्रत्यक्ष परिणामों से कष्ट उठा रहा है ।

कोई भी लीडर अपने लोगों के विश्वास को तोड़कर यह उम्मीद नहीं कर सकता कि उनके साथ उसके प्रभाव का वही स्तर क़ायम रहेगा । विश्वास ही नेतृत्व की आधारशिला है । अगर आप अपने लोगों का विश्वास तोड़ देते हैं, तो लीडर के रूप में भी ख़त्म हो जाते हैं ।

6

—

मैं अपनी भविष्य – दृष्टि को अच्छी तरह कैसे संप्रेषित कर सकता हूँ?

आप सिर्फ़ उसे ही पकड़ सकते हैं,
जिसे देख सकते हों ।

वॉल्ट डिज़्नी बीसवीं सदी के महानतम स्वप्नदर्शियों में से एक थे । जो शख़्स पहला बोलता कार्टून, पहला रंगीन कार्टून और पहली एनिमेटेड फ़ीचर फ़िल्म बनाता है, उसमें निश्चित रूप से भविष्य – दृष्टि तो होगी ही । लेकिन डिज़्नी की भविष्य – दृष्टि की अनुपम कलाकृतियाँ हैं डिज़्नीलैंड और वॉल्ट डिज़्नी वर्ल्ड । और इस भविष्य - दृष्टि की प्रेरणा उन्हें एक अप्रत्याशित जगह से मिली ।

जब वॉल्ट की दोनों बेटियाँ छोटी थीं, तो वे शनिवार की सुबह उन्हें लॉस के एक एम्यूज़मेंट पार्क में ले जाते थे । लड़कियों और वॉल्ट दोनों को इसमें मज़ा आता था । एम्यूज़मेंट पार्क छोटे बच्चों के लिए स्वर्ग जैसा था और वहाँ का माहौल बहुत बढ़िया था ।

वॉल्ट डिज़्नी को ख़ास तौर पर घोड़ों का एक झूला बहुत पसंद आया । जब वे उसके पास गए, तो उन्होंने रंगीन छवियों का झोंका देखा, जो धमाकेदार संगीत के साथ तेजी से घूम रहा था । लेकिन झूला रुकने के बाद जब वे उसके और नज़दीक गए, तो उन्होंने पाया कि यह सब नज़रों का भ्रम था । उन्होंने देखा कि घोड़ों का पेंट उखड़ा हुआ था और केवल बाहरी कतार वाले घोड़े ही ऊपर - नीचे होते थे । बाकी घोड़े फ़र्श पर बोल्ट से जकड़ेहुए स्थिर खड़े रहते थे ।

कार्टूनिस्ट की इस निराशा ने उन्हें एक बहुत भव्य सपना देखने के लिए प्रेरित किया । अपने मन की आँख से उन्होंने एक ऐसे एम्यूज़मेंट पार्क को देखा, जहाँ भ्रम काफूर नहीं होता था, जहाँ बच्चे और बड़े दोनों ही मेले के उल्लासपूर्ण माहौल का मज़ा

ले सकते थे और जिसमें सर्कस या घुमंतू मेलों में पाई जाने वाली गंदगी भी नहीं थी । उनका यह सपना डिज़्नीलैंड के रूप में साकार हुआ । जैसा लैरी टेलर ने *बी एन* ऑरेंज में कहा था, वॉल्ट डिज़्नी की भविष्य - दृष्टि को संक्षेप में इस तरह व्यक्त किया जा सकता है, " कोई उखड़ा पेंट नहीं । सारे घोड़े कूदते हैं । "

नेतृत्व करने से पहले देखें

भविष्य – दृष्टि लीडर के लिए सब कुछ है । यह एकदम अनिवार्य है । क्यों? क्योंकि भविष्य – दृष्टि ही लीडर को दिशा दिखाती है । यह उसके लक्ष्य में रंग भरती है । यह अंदर की आग को सुलगाती है, उसे ईंधन देती है और आगे की ओर धकेलती है । यह लीडर का अनुसरण करने वाले लोगों के मन में भी आग भड़का देती है । आप मुझे बग़ैर भविष्य – दृष्टि वाला कोई लीडर दिखा दें और मैं आपको एक ऐसा लीडर दिखा दूँगा, जो कहीं नहीं जा रहा है । सर्वश्रेष्ठ स्थिति में भी वह गोल – गोल घूम रहा होगा ।

भविष्य – दृष्टि को समझने और एक अच्छे लीडर के जीवन में इसे शामिल करने के लिए निम्न बातों को समझ लें:

भविष्य – दृष्टि अंदर से शुरू होती है

जब मैं सम्मेलन में प्रशिक्षण देता हूँ, तो कभी – कभार कोई व्यक्ति मुझसे आग्रह करता है कि मैं उसके संगठन के लिए कोई भविष्य – दृष्टि दे दूँ । लेकिन मैं यह काम नहीं कर सकता । आप भविष्य – दृष्टि ख़रीद नहीं सकते, माँग नहीं सकते या उधार नहीं ले सकते । यह तो भीतर से ही आती है । डिज़्नी के लिए भविष्य – दृष्टि कभी समस्या नहीं रही । अपनी रचनात्मकता और उत्कृष्टता की चाह की बदौलत वे हमेशा यह देख सकते थे कि क्या किया जा सकता है ।

यदि आपमें भविष्य - दृष्टि की कमी है, तो अपने अंदर झाँकें । अपनी नैसर्गिक प्रतिभा और इच्छाओं का लाभ लें । अगर आपका कोई प्रिय काम या व्यापार है, तो उस पर ग़ौर करें । और अगर इसके बाद भी आपको अपनी भविष्य – दृष्टि का अहसास न हो, तो किसी ऐसे लीडर के साथ जुड़ जाएँ, जिसकी भविष्य - दृष्टि आपसे मिलती – जुलती लग रही हो । उसके पार्टनर बन जाएँ । वॉल्ट डिज़्नी के भाई रॉय ने ऐसा ही किया था । वे एक अच्छे व्यवसायी और लीडर थे, जो बड़े काम करवा सकते थे,

लेकिन भविष्य - दृष्टि देने का काम वॉल्ट का था । दोनों भाइयों के मिलकर काम करने से उनकी टीम बहुत शक्तिशाली बन गई ।

भविष्य – दृष्टि आपके इतिहास से निकलती है

भविष्य – दृष्टि कोई रहस्यमयी योग्यता नहीं है, जो निर्वात से बाहर निकलती हो, जैसा कुछ लोग मानते हैं । यह तो लीडर के अतीत और उसके आस – पास के लोगों के इतिहास से विकसित होती है । यह डिज़्नी के मामले में सच था । और यह सभी लीडर्स के मामले में भी उतना ही सच है । किसी लीडर से बात करने पर आपको पता चल जाएगा कि उसके अतीत की कुछ प्रमुख घटनाओं ने उसकी भविष्य – दृष्टि के निर्माण में सहायता की थी ।

भविष्य - दृष्टि दूसरों की आवश्यकताओं से जुड़ती है

सच्ची भविष्य – दृष्टि दूर तक पहुँचती है । यह किसी एक व्यक्ति द्वारा हासिल की जा सकने वाली उपलब्धियों से परे जाती है । अगर यह सचमुच महत्त्वपूर्ण होती है, तो इसमें दूसरे लोग भी जुड़ जाते हैं । लेकिन यह दूसरों को जोड़ने से कहीं अधिक करती है ; यह उनके मूल्य को भी बढ़ाती है । यदि आपकी भविष्य – दृष्टि दूसरों की सेवा नहीं करती है, तो शायद यह बहुत छोटी है ।

भविष्य – दृष्टि के सबसे मूल्यवान लाभों में से एक यह है

भविष्य – दृष्टि के सबसे मूल्यवान लाभों में से एक यह है कि यह चुंबक की तरह काम करती है – लोगों को आकर्षित करती है, उन्हें चुनौती देती है और एक सूत्र में बाँधती है । यह धन और अन्य संसाधनों को भी अपनी ओर खींच लेती है । भविष्य – दृष्टि जितनी ज़्यादा बड़ी होती है, उसमें उतने ही अधिक विजेताओं को आकर्षित करने की क्षमता होती है । भविष्य - दृष्टि जितनी ज़्यादा चुनौतीपूर्ण होती है, इसे हासिल करने के लिए लोगों को उतनी ही कड़ी मेहनत करनी होती है । पोलेरॉइड के संस्थापक एडविन लैंड ने सलाह दी थी, “ आप जो पहली चीज़ करते हैं, वह है व्यक्ति को यह महसूस करवाना कि भविष्य - दृष्टि बहुत महत्त्वपूर्ण और लगभग असंभव है । इससे विजेताओं को ज़बर्दस्त प्रेरणा मिलती है । ”

सुनने पर ध्यान केंद्रित करना

भविष्य - दृष्टि आती कहाँ से है? नेतृत्व के लिए अनिवार्य भविष्य - दृष्टि खोजने के लिए आपको अच्छा श्रोता बनना होगा । आपको बहुत सी आवाज़ों को सुनना होगा ।

अंदर की आवाज़

जैसा मैं पहले ही कह चुका हूँ, भविष्य - दृष्टि अंदर से शुरू होती है । क्या आप अपने जीवन का उद्देश्य जानते हैं? कौन सी चीज आपके हृदय के तार झनझना देती है? आप किसके सपने देखते हैं? आप जीवन में जिस चीज़ का पीछा कर रहे हैं, अगर वह आपके अस्तित्व और गहरे विश्वास से निकली अंदरूनी इच्छा का परिणाम नहीं है, तो आप उसे कभी हासिल नहीं कर पाएँगे ।

नाखुश आवाज़

महान विचारों की प्रेरणा कहाँ से मिलती है? इस बात पर ग़ौर करने से कि क्या कारगर नहीं है । यथास्थिति से असंतुष्ट होना भविष्य - दृष्टि के लिए बहुत बड़े उत्प्रेरक का काम करता है । क्या आप आत्मसंतुष्टि से हाथ पर हाथ धरकर बैठे हुए हैं? या फिर अपने संसार को बदलने के लिए बेताब हैं? इतिहास में कोई भी महान लीडर कभी परिवर्तन को रोकने के लिए नहीं लड़ा ।

सफल आवाज़

कोई भी इंसान महान चीज़ों को अकेले हासिल नहीं कर सकता । किसी बड़ी भविष्य – दृष्टि को साकार करने के लिए आपको एक अच्छी टीम की जरूरत पड़ती ही है । लेकिन आपको किसी ऐसे व्यक्ति की अच्छी सलाह की भी ज़रूरत होती है, जो नेतृत्व की यात्रा में आपसे आगे हो । यदि आप दूसरों का नेतृत्व करके उन्हें महानता तक पहुँचाना चाहते हों, तो एक मार्गदर्शक ढूँढ़ लें । क्या आपका कोई सलाहकार है, जो आपकी भविष्य – दृष्टि को पैना करने में आपकी मदद कर सके?

इस बारे में सोचें कि आप अपने आस – पास के संसार में कौन सा परिवर्तन देखना पसंद करेंगे ।

ऊपर की आवाज़

हालाँकि यह सच है कि भविष्य – दृष्टि अंदर से आनी चाहिए, लेकिन आपको अपनी सीमित क्षमताओं से भी इसे बाँधना नहीं चाहिए । सचमुच मूल्यवान भविष्य – दृष्टि में ईश्वर का होना अनिवार्य है । केवल वही आपकी संपूर्ण क्षमताएँ जानता है । क्या आपने अपनी भविष्य – दृष्टि की खोज में अपने परे जाकर देखा है, अपने ख़ुद के जीवनकाल के भी परे? यदि ऐसा नहीं किया है, तो शायद आप अपनी सच्ची संभावना को चूक रहे हैं और जीवन के सर्वश्रेष्ठ उपहारों से वंचित रह रहे हैं ।

अपनी भविष्य – दृष्टि को बेहतर बनाने के लिए निम्न कार्य करें:

ख़ुद को तौलें । यदि आप पहले अपने जीवन की भविष्य – दृष्टि के बारे में सोच चुके हैं और इसे व्यक्त भी कर चुके हैं, तो इस बात का आकलन करें कि आप यह काम कितनी अच्छी तरह कर पा रहे हैं । कुछ प्रमुख लोगों से बातचीत करें, जैसे अपने जीवनसाथी, करीबी मित्रों और प्रमुख कर्मचारियों से । उनसे कहें कि वे आपकी भविष्य – दृष्टि को अपने शब्दों में व्यक्त करें । यदि वे *इसे व्यक्त* कर देते हैं, तो संभवत: आप इसे जी रहे हैं ।

आत्मा की जाँच करें । यदि आपने भविष्य – दृष्टि पर ज़्यादा काम नहीं किया है, तो कुछ सप्ताह या महीने इसके बारे में सोचें । यह विचार करें कि कौन सी चीज़ आत्मा के स्तर पर आपको प्रभावित करती है । *किस चीज़ से आपकी आँखों में आँसू आ जाते हैं? किस चीज़ से आपके सपने जाग जाते हैं? किस चीज़ से आपको ऊर्जा मिलती है?*

इस बारे में भी सोचें कि आप अपने आस – पास के संसार में क्या परिवर्तन देखना चाहेंगे । आप ऐसा क्या देख सकते हैं, जो इस वक्त तो नहीं है – लेकिन भविष्य में हो सकता है? जब आपके विचार ज़्यादा स्पष्ट होने लगें, तो उन्हें लिख लें और अपने मार्गदर्शक से बात करें ।

रॉबर्ट वुडरफ़ 1923 से 1955 तक कोका – कोला के प्रेसिडेंट रहे । उस दौरान वे चाहते थे कि कोका – कोला हर अमेरिकी सैनिक को दुनिया में किसी भी जगह केवल पाँच सेंट में मिल सके, चाहे कंपनी को उसे वहाँ तक पहुँचाने में कितनी ही लागत आए । बहुत साहसिक लक्ष्य ! लेकिन यह उस बड़ी तस्वीर की तुलना में कुछ भी नहीं था, जो वे अपने मन की आँख से देख सकते थे । वे चाहते थे कि उनके जीवनकाल में

संसार का हर व्यक्ति कोका – कोला का स्वाद चख ले । जब आप भविष्य – दृष्टि के लिए अपने हृदय और आत्मा में गहराई तक झाँकते हैं, तो *आपको क्या नज़र आता है?*

खंड 3

लीडर का प्रभाव

7

प्रभाव महत्वपूर्ण क्यों है?

नेतृत्व का सच्चा पैमाना प्रभाव है–
न इससे कम, न ज़्यादा ।

यदि आपके पास प्रभाव नहीं है, तो आप दूसरों का नेतृत्व करने में कभी समर्थ नहीं हो पाएँगे । अब सवाल यह है कि आप प्रभाव को कैसे खोज और तौल सकते हैं? इस सवाल का जवाब देने के लिए नीचे दिए प्रसंग पर ग़ौर करें ।

1997 के अंत में दो घटनाओं ने लोगों को हिला दिया, जो एक सप्ताह से भी कम समय के फ़ासले से हुई थीं : राजकुमारी डायना और मदर टेरेसा की मृत्यु । ऊपर से तो ये दो महिलाएँ एक – दूसरे से बिलकुल भिन्न दिखती थीं । एक इंग्लैंड की लंबी, युवा, मोहक राजकुमारी थीं, जो समाज के उच्च वर्ग में उठती– बैठती थीं । दूसरी नोबेल शांति पुरस्कार विजेता अल्बानिया में जन्मी छोटे क़द की, बुज़ुर्ग कैथोलिक नन थीं, जो कोलकाता में ग़रीबों की सेवा करती थी ।

अविश्वसनीय बात यह है कि उनका प्रभाव उल्लेखनीय रूप से समान था । 1996 में लंदन के *डेली मेल* ने एक सर्वे के परिणाम प्रकाशित किए, जिनमें राजकुमारी डायना और मदर टेरेसा को विश्व के परवाह करने वाले लोगों में पहले और दूसरे स्थान पर चुना गया । ऐसा तब तक नहीं होता, जब तक कि आपके पास बहुत प्रभाव न हो । डायना जैसी युवती को उसी पैमाने पर क्यों तौला गया, जिस पर मदर टेरेसा थीं? जवाब यह है कि उन्होंने प्रभाव की शक्ति का प्रदर्शन किया ।

डायना ने विश्व की कल्पना को जकड़ लिया

1981 में जब डायना ने इंग्लैंड के प्रिंस चार्ल्स से शादी की, तो वे विश्व की सबसे चर्चित महिला बन गईं । लगभग एक अरब लोगों ने सेंट पॉल्स कैथेड्रल से डायना के विवाह समारोह का टीवी पर प्रसारण देखा । और उस दिन के बाद ऐसा लगा, जैसे लोग उनके बारे में जानकारी हासिल करने के लिए बेताब थे । लोगों को डायना को देखकर कुतूहल होता था, जो एक आम युवती थीं और कभी किंडरगार्टन टीचर थीं। । पहले तो वे बहुत संकोची रहीं और पति के साथ उनकी ओर जो ध्यान दिया जा रहा था, उससे पूरी तरह अभिभूत दिखीं । विवाह की शुरुआती कुछ ख़बरों में बताया गया कि राजकुमारी के रूप में निभाए जाने वाले कर्तव्यों से डायना बहुत खुश नहीं थीं । बहरहालसमय के साथ उन्होंने अपनी नई भूमिका से तालमेल बैठा लिया । जब उन्होंने विभिन्न कार्यक्रमों के सिलसिले में पूरे संसार में यात्रा करना और राजघराने का प्रतिनिधित्व करना शुरू किया, तो जल्द ही यह लक्ष्य बना लिया कि वे दूसरों की सेवा करेंगी और असंख्य परोपकारी उद्देश्यों के लिए चंदा इकट्ठा करेंगी । इस प्रक्रिया में उन्होंने कई महत्त्वपूर्ण संबंध बनाए- – राजनेताओं, परोपकारी संगठन के मुखियाओं, मनोरंजनकर्ताओं और राष्ट्रप्रमुखों से ।

डायना ने लोगों को एकजुट करना शुरू किया कि वे एड्स पर चिकित्सकीय शोध, कोढ़ के शिकार लोगों की देखभाल और बारूदी सुरंग पर प्रतिबंध जैसे उद्देश्यों के प्रति एकजुट हो जाएँ । वे आख़िरी मुद्दे पर विश्व के नेताओं का ध्यान आकर्षित करने में काफ़ी प्रभावी रहीं । अपनी मृत्यु से कुछ महीनों पहले अमेरिका की यात्रा के दौरान वे क्लिंटन प्रशासन के कुछ सदस्यों से मिलीं और उन्हें सुरंगों पर प्रतिबंध लगाने में ओस्लो सम्मेलन का समर्थन करने के लिए राज़ी किया । और कुछ सप्ताह बाद क्लिंटन प्रशासन ने सचमुच अपनी स्थिति बदल ली । ब्रिटिश रेड क्रॉस के पैट्रिक फुलर ने कहा था, “इस मुद्दे पर उन्होंने जो ध्यान आकर्षित किया, उसने क्लिंटन को प्रभावित किया । इस बारे में कोई शक नहीं है कि उन्होंने उस मुद्दे को वैश्विक एजेंडा में शामिल कर दिया ।”

एक लीडर का उदय

शुरुआत में डायना की पदवी ने उन्हें दूसरों को संबोधित करने का एक मंच ही दिया था, लेकिन जल्द ही वे अपने आप में प्रभावशाली इंसान बन गईं। 1996 में जब उनका प्रिंस चार्ल्स से तलाक़ हुआ, तो उन्होंने अपनी पदवी खो दी, लेकिन इसके बावजूद दूसरों पर उनका प्रभाव ज़रा भी कम नहीं हुआ । इसके बजाय यह तो बढ़ता रहा,

जबकि उनके पूर्व पति और सास – ससुर का प्रभाव कम हो गया – उनकी शाही पदवियों और पदों के बावजूद ।

विसंगतिपूर्ण बात यह है कि मृत्यु के बाद भी डायना लोगों को प्रभावित करती रहीं । जब उनकी अंत्येष्टि का प्रसारण टेलीविज़न और बीबीसी रेडियो पर हुआ, तो इसका अनुवाद चवालीस भाषाओं में हुआ था । एनबीसी का अनुमान है कि कुल दर्शकों व श्रोताओं की संख्या 2. 5 अरब लोगों से अधिक थी – उनकी शादी देखने वाले लोगों की संख्या से दोगुनी।

सच्चे नेतृत्व को पुरस्कृत, नियुक्त या सौंपा नहीं जा सकता । यह सिर्फ़ प्रभाव से आता है ।

राजकुमारी डायना का वर्णन कई प्रकार से हुआ है । लेकिन मैंने एक शब्द से कभी उनका वर्णन होते नहीं सुना, और वह शब्द है लीडर । हालाँकि वे *लीडर* ही तो थीं । अंततः उनकी वजह से चीजें घटित हुईं, क्योंकि उन्होंने दूसरों को प्रभावित किया और लीडरशिप प्रभाव है– न इससे कम, न ज़्यादा ।

लीडरशिप के बारे में पाँच मिथक

नेतृत्व और लीडरशिप को लेकर लोग कई मिथक और ग़लतफ़हमियाँ पाल लेते हैं । यहाँ पाँच आम मिथक दिए जा रहे हैं:

1. प्रबंधन मिथक

एक बहुत बड़ी ग़लतफ़हमी यह मानना है कि नेतृत्व करना और प्रबंधन करना एक ही बात है । कुछ साल पहले तक जो पुस्तकें नेतृत्व पर होने का दावा करती थीं, दरअसल वे प्राय: प्रबंधन के बारे में होती थीं । दोनों के बीच प्रमुख अंतर यह है कि नेतृत्व का संबंध लोगों को अनुसरण के लिए प्रभावित करने से है, जबकि प्रबंधन सिस्टम्स और प्रक्रियाओं को क़ायम रखने पर ध्यान केंद्रित करता है । कोई व्यक्ति सिर्फ़ प्रबंधन के बजाय नेतृत्व कर सकता है या नहीं, यह जाँचने का सबसे अच्छा तरीक़ा उससे सकारात्मक परिवर्तन करने को कहना है । प्रबंधक दिशा क़ायम रख सकते हैं,

लेकिन वे इसे बदल नहीं सकते । लोगों को किसी नई दिशा में ले जाने के लिए आपको प्रभाव की ज़रूरत होती है ।

2. उद्यमी मिथक

अक्सर लोग मान लेते हैं कि सभी सेल्सपीपुल और उद्यमी लीडर्स होते हैं । लेकिन यह हमेशा सच नहीं होता । आपको रोन्को विज्ञापन याद होंगे, जो बरसों पहले टेलीविज़न पर आते थे । उनमें वेज – ओ – मैटिक, पॉकेट फ़िशरमैन और इनसाइड- – द – शेल एग स्क्रैम्बलर जैसे प्रॉडक्ट्स बिकते थे । ये प्रॉडक्ट रॉन पॉपील नामक उद्यमी के दिमाग़ की उपज थे । बीसवीं सदी के सेल्समैन कहे जाने वाले रॉन पॉपील गंजेपन के लिए स्प्रे — ऑन रिलीफ़ और फूड डिहाइड्रेटिंग मशीनों जैसे प्रॉडक्ट्स के असंख्य विज्ञापनों में भी नज़र आए ।

पॉपील निश्चित रूप से उद्यमी, नवाचारी सफल हैं, ख़ास तौर पर जब आप देखते हैं कि उनके प्रॉडक्ट्स ने 300 मिलियन डॉलर से अधिक की बिक्री की है । लेकिन इससे वे लीडर नहीं बन जाते हैं । हो सकता है कि लोग उनके सामान ख़रीद रहे हों, लेकिन वे उनका अनुसरण नहीं कर रहे हैं । सर्वश्रेष्ठ स्थिति में वे एक पल के लिए लोगों को राज़ी करने में समर्थ रहते हैं, लेकिन उनका उन लोगों पर कोई दीर्घकालीन प्रभाव नहीं होता है ।

3. ज्ञात मिथक

सर फ्रांसिस बेकन ने कहा था, “ ज्ञान ही शक्ति है । ” अधिकतर लोग यह मानते हैं कि शक्ति ही नेतृत्व का सार है, इसलिए स्वाभाविक तौर पर वे यह भी मान लेते हैं कि जिन लोगों के पास ज्ञान और बुद्धिमत्ता है, वे लीडर्स हैं । लेकिन यह हमेशा सच नहीं होता । आप किसी बड़े विश्वविद्यालय में जाकर देख लें । वहाँ आपको ऐसे प्रतिभाशाली रिसर्च साइंटिस्ट और दार्शनिक मिल जाएँगे, जिनकी सोचने की योग्यता इतनी ऊँची है कि चार्ट से बाहर निकल जाती है, लेकिन उनकी नेतृत्व करने की योग्यता इतनी कम है कि यह चार्ट पर दिखाई भी नहीं देती है। आईक्यू का नेतृत्व से संबंध होना ज़रूरी नहीं है ।

4. अगुआ मिथक

एक और ग़लत धारणा यह है कि जो भी भीड़ में सबसे आगे है, वह एक लीडर है । लेकिन अगुआ होने का मतलब हमेशा नेतृत्व करना नहीं होता है । मिसाल के तौर पर,

सर एडमंड हिलेरी माउंट एवरेस्ट के शिखर पर पहुँचने वाले पहले इंसान थे । 1953 में उनके ऐतिहासिक पर्वतारोहण विजय के बाद कई लोगों ने उनकी विजय का “ अनुसरण किया । लेकिन इससे हिलेरी लीडर नहीं बन जाते। । वे उस ख़ास पर्वतारोहण अभियान में भी लीडर नहीं थे । उसके लीडर तो जॉन हंट थे । और जब हिलेरी ने कॉमनवेल्थ ट्रांस – अंटार्कटिक एक्सपिडीशन के हिस्से के रूप में 1958 में दक्षिणी ध्रुव की यात्रा की, तो वे एक अन्य लीडर सर विवियन फुक्स के साथ थे । लीडर बनने के लिए इंसान को सिर्फ़ सबसे आगे ही नहीं चलना होता है, बल्कि उसके पीछे ऐसे लोग भी होने चाहिए, जो जान – बूझकर उसके पीछे चलें, उसका अनुसरण करें और उसकी भविष्य – दृष्टि पर कार्य करें ।

5. पद मिथक

नेतृत्व के बारे में लोगों को सबसे बड़ी ग़लतफ़हमी यह होती है कि यह पद पर आधारित होती है, जबकि यह सच नहीं है । स्टैनली हफ़्टी ने इस बात की पुष्टि करते हुए कहा था, “ पद लीडर को नहीं बनाता है, यह तो लीडर होता है, जो पद को बनाता है। ”

देखें कि कुछ साल पहले विज्ञापन एजेंसी कॉर्डिएंट में क्या हुआ, जिसे पहले साची एंड साची नाम से जाना जाता था । 1994 में साची एंड साची के संस्थागत निवेशकों ने संचालक मंडल को विवश किया कि वे कंपनी के सीईओ मॉरिस साची को बर्खास्त कर दें । परिणाम क्या हुआ? उनके पीछे – पीछे कई एग्जेक्यूटिव्ज़ भी कंपनी छोड़कर चले गए । कंपनी के सबसे बड़े अकाउंट भी हाथ से निकल गए, जिनमें ब्रिटिश एयरवेज़ और कैंडी निर्माता मार्स कंपनी के अकाउंट्स भी थे । साची का प्रभाव इतना ज़्यादा था कि उनके जाने से कंपनी के शेयर का भाव 8.6 डॉलर से गिरकर तुरंत 4 डॉलर पर आ गया । साची ने अपना पदनाम और पद खो दिया, लेकिन इसके बाद भी वे लीडर बने रहे ।

असल लीडर कौन है?

मैंने व्यक्तिगत रूप से प्रभाव के सीखा, जब कॉलेज से बाहर आने पर ग्रामीण इंडियाना के एक छोटे चर्च में पहली नौकरी की । मेरे पास सभी सही योग्यताएँ थीं । मुझे सीनियर पादरी के रूप में काम मिला था, जिसका मतलब था कि उस संगठन में मेरे पास लीडर का पद और पदनाम था । मेरे पास कॉलेज की सही डिग्री थी । मुझे तो विधिवत पादरी

भी बनाया गया था । इसके अलावा, मुझे मेरे पिताजी ने प्रशिक्षित किया था, जो एक उत्कृष्ट पादरी थे और संप्रदाय के बहुत उच्च – स्तरीय लीडर भी थे । यह एक अच्छा बायोडाटा लग रहा था – लेकिन इससे मैं लीडर नहीं बन गया। पहली बोर्ड मीटिंग में मुझे जल्द ही पता चल गया कि उस चर्च का असल लीडर कौन था । जब मैं तीन साल बाद अगले पद पर पहुँचा, तब तक मैं प्रभाव के महत्त्व को सीख चुका था । मैंने पहचान लिया था कि किसी संगठन में प्रभाव हासिल करने और लीडर बनने का अधिकार अर्जित करने के लिए कड़ी मेहनत करनी होती है ।

लीवरेज के बिना नेतृत्व

मैं अपने अच्छे मित्र बिल हाइबेल्स के नेतृत्व की प्रशंसा और सम्मान करता हूँ, जो साउथ बैरिंगटन, इलिनॉय में उत्तर अमेरिका के सबसे बड़े चर्च विलो क्रीक कम्युनिटी चर्च के सीनियर पैस्टर हैं । बिल का मानना है कि चर्च समाज में सबसे नेतृत्व — गहन उद्यम है । मैं जानता हूँ कि बहुत से उद्यमी यह सुनकर हैरान होंगे, लेकिन मैं सोचता हूँ कि बिल की बात सही है । उनकी इस मान्यता का आधार क्या है? दरअसल, पद पर आधारित नेतृत्व स्वयंसेवी संगठनों में कारगर नहीं होता । यदि किसी लीडर के पास लीवरेज – या प्रभाव – नहीं है, तो वह अप्रभावी हो जाता है । दूसरे संगठनों में जिस व्यक्ति के पास पद होता है, उसके पास अविश्वसनीय लीवरेज होता है । सेना में लीडर्स ओहदे का इस्तेमाल कर सकते हैं और अगर सब कुछ असफल हो जाता है, तो लोगों को जहाज के कारागार में फेंक सकते हैं । कारोबार में बॉस के पास तनख़्वाह, लाभों और सुविधाओं के रूप में जबर्दस्त लीवरेज होता है । जब आजीविका दाँव पर लगी हो, तो अधिकतर अनुयायी काफी सहयोगात्मक होते हैं ।

स्वयंसेवी संगठनों में अनुयायियों को पीछे आने के लिए विवश नहीं किया जा सकता । यदि लीडट का उन पर कोई प्रभाव नहीं है, तो वे अनुसरण नहीं करेंगे ।

लेकिन चर्च जैसे स्वयंसेवी संगठनों में जो इकलौती चीज़ काम करती है, वह है नेतृत्व – इसके सबसे शुद्ध रूप में । लीडर्स के पास मदद के लिए सिर्फ उनका प्रभाव होता है । और जैसा हैरी ए. ओवरस्ट्रीट ने कहा था, " प्रभावित करने की सारी शक्ति का सार सामने वाले को शामिल करने में निहित है । स्वयंसेवी संगठनों में अनुयायियों को पीछे आने के लिए विवश नहीं किया जा सकता। यदि लीडर का उन पर

कोई प्रभाव नहीं है, तो वे अनुसरण नहीं करेंगे । यदि आप व्यवसायी हैं और सचमुच पता लगाना चाहते हैं कि आपके लोग नेतृत्व करने में सक्षम हैं या नहीं, तो उन्हें समुदाय में स्वयंसेवा करने भेज दें । जब वे रेड क्रॉस, युनाइटेड वे शेल्टर या स्थानीय चर्च में सेवा करते समय लोगों से अपना अनुसरण करवा सकें, तो समझ लें कि उनके पास सचमुच प्रभाव – और नेतृत्व योग्यता – है ।

यह मेरी प्रिय नेतृत्व सूक्ति है : " जो सोचता है कि वह नेतृत्व करता है, लेकिन उसका कोई अनुयायी नहीं है, तो वह सिर्फ टहल रहा है ।" अगर आप दूसरों को प्रभावित नहीं कर सकते, तो वे आपके पीछे नहीं चलेंगे। और अगर वे पीछे नहीं चलते हैं, तो आप लीडर नहीं हैं । चाहे कोई आपसे कुछ भी कहता रहे, याद रखें कि नेतृत्व का मतलब प्रभाव है - न इससे कम, न ज़्यादा।

8

—

प्रभाव कैसे काम करता है?

असली लीडरशिप ऐसा व्यक्ति बनना है, जिसका दूसरे खुशी - खुशी और विश्वास के साथ अनुसरण करें ।

समाजविज्ञानी बताते हैं कि सबसे अंतर्मुखी व्यक्ति भी अपने जीवनकाल में दस हज़ार अन्य लोगों को प्रभावित करता है! यह आश्चर्यजनक आँकड़ा मुझे मेरे सहयोगी टिम एल्मोर ने बताया था । इसके बाद टिम और मैं इस निष्कर्ष पर पहुँचे कि हममें से प्रत्येक दूसरों को प्रभावित भी कर रहा है और दूसरों से प्रभावित भी हो रहा है ।

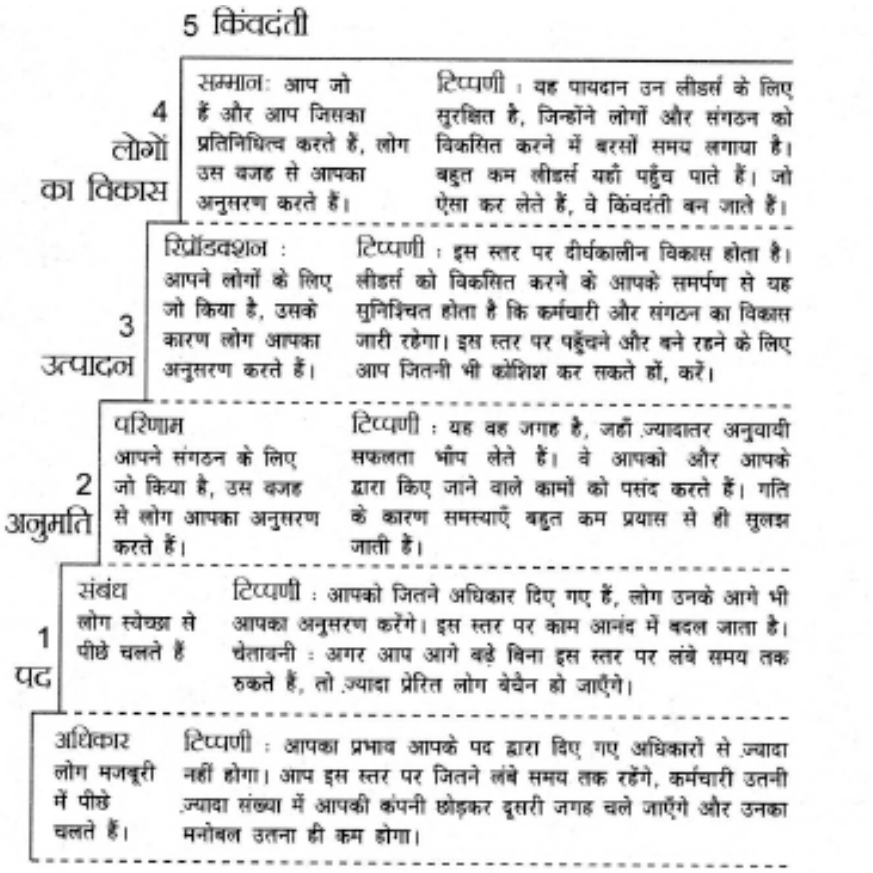
प्रभाव विकसित किया जा सकता है

किसी भी समूह के शीर्ष लीडर को बड़ी आसानी से पहचाना जा सकता है । बस लोगों के एकत्र होते समय ध्यान दें । यदि किसी मुद्दे पर निर्णय होना है, तो वहाँ किस व्यक्ति की राय सबसे मूल्यवान नज़र आती है? वह कौन है, जिसके साथ लोग तुरंत सहमत होते हैं? सबसेमहत्त्वपूर्ण बात, वह कौन है, जिसका दूसरे अनुसरण करते हैं?

विश्वव्यापी जनसंपर्क एजेंसी हिल एंड नोल्टन के सीईओ रॉबर्ट डाइलेनश्नाइडर अमेरिका के प्रमुख प्रभाव ब्रोकर्स हैं । जहाँ भी सरकारें और दिग्गज कॉरपोरेशन मिलते हैं, वहाँ वैश्विक मंच पर वे अपने राज़ी करने के जादू को कुशलता से बुनते हैं । उन्होंने *पॉवर एंड इन्फ्लूएंस* नामक एक पुस्तक लिखी थी, जिसमें वे लीडर्स के आगे बढ़ने में मदद के लिए “शक्ति के त्रिकोण ” का विचार बताते हैं । वे कहते हैं, “ इस त्रिकोण के तीन घटक हैं संवाद, मान्यता और प्रभाव । इनकी मदद से आप प्रभावी ढंग से संवाद करने लगते हैं । यह त्रिकोण मान्यता की ओर ले जाता है और फिर मान्यता प्रभाव की ओर ले जाती है । ”

नेतृत्व के स्तर

यदि हम नेतृत्व के निम्न स्तरों को समझ लें, तो अपने प्रभाव और नेतृत्व क्षमता को बढ़ा सकते हैं:


5 किंवदंती
4 लोगों का विकास
सम्मान: आप जो हैं और आप जिसका प्रतिनिधित्व करते हैं, लोग उस वजह से आपका अनुसरण करते हैं।
टिप्पणी : यह पायदान उन लीडर्स के लिए सुरक्षित है, जिन्होंने लोगों और संगठन को विकसित करने में बरसों समय लगाया है। बहुत कम लीडर्स यहाँ पहुँच पाते हैं। जो ऐसा कर लेते हैं, वे किंवदंती बन जाते हैं।
3 उत्पादन
रिप्रोडक्शन : आपने लोगों के लिए जो किया है, उसके कारण लोग आपका अनुसरण करते हैं।
टिप्पणी : इस स्तर पर दीर्घकालीन विकास होता है। लीडर्स को विकसित करने के आपके समर्पण से यह सुनिश्चित होता है कि कर्मचारी और संगठन का विकास जारी रहेगा। इस स्तर पर पहुँचने और बने रहने के लिए आप जितनी भी कोशिश कर सकते हों, करें।
2 अनुमति
परिणाम आपने संगठन के लिए जो किया है, उस वजह से लोग आपका अनुसरण करते हैं।
टिप्पणी : यह वह जगह है, जहाँ ज्यादातर अनुयायी सफलता भाँप लेते हैं। वे आपको और आपके द्वारा किए जाने वाले कामों को पसंद करते हैं। गति के कारण समस्याएँ बहुत कम प्रयास से ही सुलझ जाती हैं।
1 पद
संबंध लोग स्वेच्छा से पीछे चलते हैं
टिप्पणी : आपको जितने अधिकार दिए गए हैं, लोग उनके आगे भी आपका अनुसरण करेंगे। इस स्तर पर काम आनंद में बदल जाता है।
चेतावनी : अगर आप आगे बढ़े बिना इस स्तर पर लंबे समय तक रुकते हैं, तो ज्यादा प्रेरित लोग बेचैन हो जाएँगे।
अधिकार लोग मजबूरी में पीछे चलते हैं।
टिप्पणी : आपका प्रभाव आपके पद द्वारा दिए गए अधिकारों से ज्यादा नहीं होगा। आप इस स्तर पर जितने लंबे समय तक रहेंगे, कर्मचारी उतनी ज्यादा संख्या में आपकी कंपनी छोड़कर दूसरी जगह चले जाएँगे और उनका मनोबल उतना ही कम होगा।

स्तर 1 : पद - लोग मजबूरी में पीछे चलते हैं

यह लीडरशिप का सबसे आधारभूत प्रवेश स्तर है । आपके पास सिर्फ़ उतना ही प्रभाव होता है जितना कि आपके पद के साथ जुड़ा होता है । जो लोग इस स्तर पर रहते हैं, उन्हें क्षेत्रीय अधिकार, प्रोटोकॉल, परंपरा और संगठनात्मक स्तर के अधिकार मिलते हैं । वैसे देखा जाए तो ये चीज़ें नकारात्मक नहीं हैं, बशर्ते सिर्फ़ यही अधिकार प्रभाव डालने का आधार न बन जाएँ । बहरहाल, ये चीज़ें नेतृत्व योग्यताओं की बहुत कमज़ोर विकल्प हैं ।

हो सकता है कि कोई व्यक्ति सिर्फ़ इसलिए " नियंत्रण में हो, क्योंकि उसे किसी पद पर नियुक्त किया गया हो । उस पद पर रहते समय उसके पास सत्ता हो सकती है । परंतु सच्चा नेतृत्व सिर्फ़ सत्ता होने से ज़्यादा बड़ी चीज़ है । यह तकनीकी प्रशिक्षण और उचित प्रक्रिया अपनाने से भी बड़ी चीज़ है । सच्चा नेतृत्व तो वह होता है, जिसमें दूसरे लोग खुशी – खुशी और विश्वास से आपके पीछे – पीछे चलें । सच्चा लीडर अच्छी तरह जानता है कि बॉस बनने और लीडर बनने में फ़र्क़ होता है ।

- बॉस कर्मचारियों से काम करवाता है ; लीडर उन्हें मार्गदर्शन देता है ।
- बॉस सत्ता पर निर्भर करता है, लीडर सद्भावना पर ।
- बॉस डर जगाता है, लीडर उत्साह ।
- बॉस कहता है, "मैं", लीडर कहता है, " हम ।"
- बॉस किसी ग़लती के लिए दोषी को ढूँढ़ता है, लीडर ग़लती को ठीक करने का तरीका ढूँढ़ता है ।

"प पद पर आसीन लीडर " की विशेषताएँ

सुरक्षा योग्यता के बजाय पद पर निर्भर होती है । प्रथम विश्व युद्ध में एक सैनिक की कहानी इसका अच्छा उदाहरण है । इस सैनिक ने युद्ध के मैदान में चिल्लाकर कहा था, " माचिस बुझाओ ।" " वह दहल गया, जब उसे यह पता चला कि ग़लती करने वाला कोई और नहीं बल्कि जनरल " ब्लैक जैक " पर्शिंग थे । जनरल को पहचानने के बाद सैनिक घबराने लगा कि उसे गंभीर सज़ा मिलेगी । उसने हकलाते हुए माफी माँगने की कोशिश की । जनरल ने उसकी पीठ थपथपाते हुए कहा, " *कोई बात नहीं, बेटे । इस बात की खुशी मनाओ कि मैं सेकेंड लेफ़्टिनेंट नहीं हूँ।* " आसानी से समझ में आने वाली बात है । किसी व्यक्ति की वास्तविक योग्यता और इस वजह से मिलने वाले प्रभाव का स्तर जितना ऊँचा होता है है, वह उतना ही ज़्यादा सुरक्षित और आत्मविश्वास से भरा होता है।

अक्सर यह स्तर नियुक्ति से मिलता है है / नेतृत्व के बाक़ी सभी स्तर योग्यता द्वारा हासिल किए जाते हैं हैं। लियो ड्यूरोकर एक प्रदर्शन मैच में फ़र्स्ट बेस में कोचिंग दे रहे थे, जहाँ जायंट्स वैस्ट पॉइंट में खेल रहे थे । हल्ला मचाने वाला एक कैडेट लियो पर चिल्ला रहा था और उसे उत्तेजित करने की कोशिश कर रहा था ।

" अरे, ड्यूरोकर" वह चिल्लाया । "तुम्हारे जैसा घटिया आदमी मेजर लीग में कैसे आ गया? "

लियो ने पलटकर जवाब दिया, "मुझे मेरे सांसद ने नियुक्त किया है । "

लोग पद पर बैठे लीडर के अधिकार – क्षेत्र के बाहर उसके पीछे नहीं चलते । वे इस तरह के लीडर के पीछे वहीं तक चलते हैं, जहाँ तक कि उस लीडर का अधिकार – क्षेत्र होता है । लोग सिर्फ उतना ही करते हैं, जितना उन्हें मजबूरी में करना पड़े । उनका मनोबल हमेशा कम रहता है जब आत्मविश्वास कम । लीडर में होता है तो इसके चलते उसके अनुयायियों में भी समर्पण की कमी होती है । वे उस छोटे बच्चे की तरह होते हैं, जिससे एक बार बिली ग्राहम ने सबसे नजदीकी पोस्ट ऑफ़िस का रास्ता पूछा था । जब बच्चे ने बता दिया, तो डॉ. ग्राहम ने उसे धन्यवाद देते हुए कहा, " अगर तुम आज शाम मेरे भाषण में आओगे, तो जान जाओगे कि स्वर्ग तक कैसे पहुँचा जाए । "

" मुझे नहीं लगता कि मैं आपका भाषण सुनने आऊँगा, " बच्चे ने जवाब दिया । " आपको स्वर्ग जाने का रास्ता कैसे मालूम होगा? आपको तो पोस्ट ऑफ़िस पहुँचने का रास्ता भी नहीं मालूम । "

सिर्फ़ पद की वजह से जो लोग लीडर बनते हैं, उन्हें स्वयंसेवकों, बुद्धिजीवी कर्मचारियों और युवाओं के साथ काम करने में ज़्यादा मुश्किलें आती है । स्वयंसेवक किसी संगठन में पैसे के लिए काम नहीं करते, इसलिए पद पर आसीन लीडर उनसे काम करवाने के लिए आर्थिक पैंतरे नहीं आज़मा सकता । बुद्धिजीवी कर्मचारियों को निर्णय लेने में भागीदारी की आदत होती है, इसलिए वे तानाशाही पर आधारित नेतृत्व से चिढ़ते हैं । ख़ास तौर पर बेबी बूमर सत्ता के प्रतीकों से प्रभावित नहीं होते ।

यदि आप अगले स्तर तक बढ़ना चाहते हैं, तो उससे पहले आपको इस स्तर पर निम्न चीज़ों का प्रदर्शन उत्कृष्टता से करना होगा ।

स्तर 1 : पद / अधिकार

- अपने कार्यविवरण को पूरी तरह जानें ।
- संगठन के इतिहास के बारे में जागरूक रहें ।
- संगठन के लोगों को संगठन का इतिहास बताएँ (दूसरे शब्दों में, टीम खिलाड़ी बनें) ।
- ज़िम्मेदारी स्वीकार करें ।

- अपने काम को निरंतर उत्कृष्टता से करें ।
- अपेक्षा से अधिक करें ।
- परिवर्तन और सुधार के लिए सृजनात्मक विचार पेश करें ।

स्तर 2 : अनुमति – लोग स्वेच्छा से पीछे चलते हैं

फ़्रेड स्मिथ कहते हैं, “लीडरशिप का मतलब है लोगों से अपने लिए ऐसा काम करवाना, जिसे करने के लिए वे बाध्य न हों ।” यह तभी हो सकता है, जब आप प्रभाव के दूसरे स्तर पर पहुँच जाएँ । लोगों को इस बात की परवाह नहीं होती कि आप कितना जानते हैं, जब तक कि उन्हें यह पता न चल जाए कि आप उनका कितना ख़्याल रखते हैं । लीडरशिप दिमाग़ नहीं, दिल से शुरू होती है । यह नियमों नहीं, बल्कि अर्थपूर्ण संबंधों से विकसित होती है ।

“ अनुमति ” के स्तर पर बैठा लीडर रिश्तों के ज़रिये नेतृत्व करेगा । उसका मकसद चोंच मारने के क्रम को सुनिश्चित करना नहीं, बल्कि लोगों का विकास करना होता है । इस स्तर पर लीडर अनुयायी की आवश्यकताओं और इच्छाओं पर समय, ऊर्जा तथा पूरा ध्यान केंद्रितकरता है । लोगों और उनकी आवश्यकताओं पर ध्यान केंद्रित करना अनिवार्य क्यों है, इसका आश्चर्यजनक उदाहरण हमें अमिटाई एट्ज़ओनी की पुस्तक *मॉडर्न ऑर्गैनाइज़ेशन्स* में मिलता है । हेनरी फ़ोर्ड की कहानी बताते हुए वे कहते हैं, “ उन्होंने एक आदर्श कार मॉडल टी बनाई, जिससे किसी भी दूसरी कार की ज़रूरत ख़त्म हो गई । उनका पूरा ध्यान प्रॉडक्ट पर केंद्रित था । वे पूरी दुनिया को मॉडल टी कारों से भर देना चाहते थे । परंतु जब लोगों ने उनके पास आकर यह कहा, ' मिस्टर फ़ोर्ड, हमें दूसरे रंग की कार चाहिए,' तो फ़ोर्ड का जवाब था, 'आप अपनी पसंद का कोई भी रंग चुन सकते हैं, बशर्ते यह काला हो । ’ और इसी के बाद पतन शुरू हुआ ।'

जो लोग मज़बूत और स्थायी संबंध नहीं बना पाते उन्हें जल्दी ही यह पता चल जाता है कि वे लंबा और प्रभावी नेतृत्व नहीं दे पाएँगे । यह कहने की ज़रूरत नहीं है कि आप नेतृत्व किए बिना लोगों से प्रेम कर सकते हैं, परंतु लोगों से प्रेम किए बिना उनका नेतृत्व नहीं कर सकते ।

चेतावनी ! किसी स्तर को लाँघने की कोशिश न करें । जिस स्तर को सबसे ज़्यादा बार लाँघा जाता है, वह दूसरा स्तर है : अनुमति । मिसाल के तौर पर, मान लें, कोई

पति विवाह करने के बाद पहले स्तर यानी पद पर है, लेकिन वह सीधे ही तीसरे स्तर यानी उत्पादन पर पहुँच जाता है । वह अपने परिवार के लिए बहुत पैसे कमाता है, परंतु इस प्रक्रिया में उन अनिवार्य रिश्तों को नजरअंदाज कर देता है, जो परिवार को एक सूत्र में बाँधे रखते हैं । इसके बाद परिवार बिखर जाता है और पति का कारोबार भी । अगर आप चाहते हैं कि लंबे समय तक और लगातार उत्कृष्ट काम करें, तो यह जान लेना चाहिए कि रिश्तों से दूरगामी परिणाम के लिए गोंद मिलती है और शक्ति भी ।

यदि आप अगले स्तर पर पहुँचना चाहते हैं, तो उससे पहले आपको इस स्तर पर इन चीज़ों में महारत हासिल करनी होगी ।

स्तर 2 : अनुमति / संबंध

- लोगों के प्रति सच्चा प्रेम रखें ।
- जो लोग आपके साथ काम करते हैं, उन्हें अधिक सफल बनाएँ ।
- दूसरे लोगों की आँखों से देखें ।
- प्रक्रियाओं से ज़्यादा लोगों से प्यार करें ।
- " आपकी भी जीत – मेरी भी जीत " सिद्धांत पर काम करें, वरना न करें ।
- अपनी यात्रा में दूसरों को शामिल करें ।
- मुश्किल लोगों से समझदारी से निबटें ।

स्तर 3 : उत्पादन - उत्पादन आपने संगठन के लिए जो किया है, उस वजह से लोग आपका अनुसरण करते है

इस स्तर पर चीज़ें होने लगती हैं, अच्छी चीज़ें । लाभ बढ़ जाता है । मनोबल ऊँचा रहता है । कंपनी छोड़कर जाने वालों की संख्या घट जाती है । आवश्यकताएँ पूरी होती हैं । लक्ष्य हासिल हो जाते हैं । विकास होता है और तेज़ गति से होता है । नेतृत्व करने और दूसरों को प्रभावित करने में आनंद आता है । समस्याएँ न्यूनतम प्रयास से सुलझ जाती हैं । संगठन के विकास में योगदान देने वाले लोगों के साथ ताजे आँकड़ों पर नियमित चर्चा होती है । हर व्यक्ति का पूरा ध्यान परिणामों की तरफ़ होता है । दरअसल काम मुख्यतः किए ही इसलिए जाते हैं, ताकि परिणाम मिलें ।

यह दूसरे और तीसरे स्तर के बीच का सबसे बड़ा अंतर है । " संबंध " के स्तर पर लोग सिर्फ मिलने के लिए इकट्ठे होते हैं । उनका कोई दूसरा मकसद नहीं होता । " परिणाम " के स्तर पर लोग किसी लक्ष्य को हासिल करने के लिए इकट्ठे होते हैं । सिर्फ़ मिलने के लिए इकट्ठे होना भी उन्हें अच्छा लगता है, परंतु किसी चीज़ को हासिल करने के लिए इकट्ठे होना उन्हें बहुत ज़्यादा अच्छा लगता है है। दूसरे शब्दों में में, उनका ध्यान परिणामों पर केंद्रित होता है ।

यदि आप अगले स्तर तक आगे बढ़ना चाहते हैं, तो उससे पहले आपको निम्न चीज़ों में महारत हासिल करनी होगी ।

स्तर 3 : उत्पादन / परिणाम

- पहल करें और विकास की ज़िम्मेदारी स्वीकार करें ।
- लक्ष्य – कथन लिख लें और उसका अनुसरण करें ।
- अपनी नौकरी के वर्णन और ऊर्जा को अपने लक्ष्य – कथन का अभिन्न हिस्सा बनाएँ ।
- परिणामों के लिए जवाबदेही विकसित करें और शुरुआत अपने आप से करें ।
- ऐसी चीज़ें जानें और करें, जो ज़्यादा लाभ दें ।
- संगठन की रणनीति और भविष्य – दृष्टि संप्रेषित करें ।
- प्रभावशाली लीडरशिप के सूत्र
- मुश्किल निर्णय लें, जिनसे फ़र्क़ पड़ता हो ।

स्तर 4 : लोगों का विकास - आपने लोगों के लिए जो किया है, उसकी वजह से लोग आपका अनुसरण करते हैं ।

और टाइमिंग समझें । लीडर अपनी खुद की शक्ति से महान नहीं बनता ; वह दूसरों को सशक्त बनाने की योग्यता से महान बनता है । बिना उत्तराधिकारी के सफलता दरअसल असफलता है । किसी कर्मचारी की मुख्य ज़िम्मेदारी होती है, काम को ख़ुद करना । जबकि लीडर की मुख्य ज़िम्मेदारी होती है । काम के लिए दूसरों को तैयार करना ।

लीडर के प्रति वफ़ादारी तब चरम सीमा पर पहुँचती है, जब अनुयायी ने लीडर के मार्गदर्शन में व्यक्तिगत विकास किया हो । इस सिलसिले पर ध्यान दें : स्तर 2 पर अनुयायी लीडर से प्रेम करता है ; स्तर 3 पर वह लीडर की सराहना करता है ; स्तर 4 पर अनुयायी लीडर के प्रति वफ़ादार होता है । क्यों? व्यक्तिगत रूप से लोगों के विकास में मदद करके आप उनका दिल जीत लेते हैं ।

आपके चारों तरफ़ मौजूद क़रीबी लीडर्स ऐसे होने चाहिए, जिन्हें आपने व्यक्तिगत रूप से स्पर्श किया हो या किसी तरह से उनके विकास में मदद की हो । जब ऐसा होता है, तो आपके सबसे क़रीबी लोग आपके प्रति प्रेम व वफ़ादारी दिखाते हैं, और वे लोग भी जिन्हें आपके क़रीबी प्रमुख लीडर्स ने स्पर्श किया है ।

बहरहाल, लीडर के रूप में प्रभाव के स्तरों पर ऊपर चढ़ने और अपने द्वारा विकसित लोगों के समूह के साथ सहज बने रहने में एक संभावित समस्या है । कई नए लोग आपको ‘‘ पद" ” की वजह से बने लीडर के रूप में देख सकते हैं, क्योंकि आपका उनसे कभी कोई संबंध नहीं जुड़ पाया । इन दो सुझावों से आपको लोगों का विकास करने में मदद मिलेगी :

1. *भीड़ में धीमे चलें /* हर एक के साथ संपर्क बनाने का कोई तरीक़ा खोजें ।

2. *मुख्य लीडर्स को विकसित करें ।* मैं नियमित रूप से संगठन के भीतर के ऐसे लोगों से मिलता हूँ और उन्हें मार्गदर्शन देता हूँ, जो संगठन को प्रभावित करते हैं । मैं उन्हें जो देता हूँ, वे उसे दूसरों तक पहुँचा देते हैं ।

स्तर 4 : लोगों का विकास / रिप्रॉडक्शन

- यह जान लें कि लोग आपकी सबसे मूल्यवान संपत्ति हैं ।
- लोगों के विकास को प्राथमिकता दें ।
- ऐसी मिसाल बनें, जिसका दूसरे अनुसरण करें ।
- अपने नेतृत्व प्रयासों को शीर्षस्थ 20 प्रतिशत लोगों पर केंद्रित रखें ।
- मुख्य लीडर्स को विकास के अवसरों से परिचित कराएँ ।
- साझे लक्ष्य के प्रति अन्य विजेताओं / उत्पादकों को आकर्षित करें ।
- अपने क़रीब ऐसे सहयोगी रखें, जो आपकी लीडरशिप के पूरक हों ।

स्तर 5 : किंवदंती – आप जो हैं और आप जिसका प्रतिनिधित्व करते हैं, लोग उस वजह से आपका अनुसरण करते हैं ।

हममें से ज़्यादातर लोग इस स्तर तक अभी नहीं पहुँच पाए हैं । जीवन भर की साबित हो चुकी लीडरशिप ही हमें पाँचवें स्तर पर पहुँचने की इजाज़त देगी और ऐसे पुरस्कार प्रदान करेगी जो अनंतकाल तक संतोषजनकहोंगे । मैं यह बात जानता हूँ – किसी दिन इस स्तर पर पहुँचना चाहता हूँ । इसे हासिल करना संभव है ।

निम्न बातें स्तर 5 के लीडर को परिभाषित करती हैं ।

स्तर 5 : किंवदंती / सम्मान

- आपके अनुयायी वफ़ादार और त्याग करने के लिए आतुर हैं ।
- आपने लीडर्स को मार्गदर्शन देने और उन्हें लीडर बनाने में कई साल लगाए हैं ।
- आप एक लीडर / परामर्शदाता बन चुके हैं और दूसरे आपके पीछे – पीछे चलते हैं ।
- आपको सबसे ज़्यादा खुशी इस बात से मिलती है । कि दूसरों को विकसित होते देखें ।
- आप संगठन से ऊपर उठ जाते हैं ।

लीडरशिप के सीढ़ियॉं चढ़ना

लीडरशिप के स्तरों की प्रक्रिया पर कुछ और महत्वपूर्ण बातें ये हैं:

आप जितना ज्यादा ऊपर जाते हैं, इसमें उतना ज़्यादा समय लगता है ।

जब भी आपकी नौकरी में परिवर्तन होता है या आप दोस्तों के किसी नए समूह से जुड़ते हैं, तो आप सबसे निचली पायदान से शुरू करते हैं और सीढ़ियों के रास्ते खुद को ऊपर की तरफ़ ले जाते हैं ।

आप जितना ज़्यादा ऊपर जाते हैं, निष्ठा का स्तर उतना ही ज़्यादा ऊँचा होता है ।

निष्ठा में वृद्धि दोतरफ़ा रास्ता है । आपको खुद की अधिक से अधिक निष्ठा तो चाहिए ही, अपने से जुड़े सभी लोगों की निष्ठा भी चाहिए । जब कोई लीडर या अनुयायी नए स्तर की माँग के अनुरूप त्याग नहीं करना चाहता, तो उसका प्रभाव घटने लगता है ।

आप जितना ऊपर जाते हैं हैं, नेतृत्व करना उतना ही आसान हो जाता है ।

दूसरे स्तर से चौथे स्तर तक की प्रगति पर ध्यान दें । हर स्तर की केंद्रीय, मूल बात भिन्न होती है । दूसरे स्त स्तर पर आपको पसंद किया जाता है, तीसरे स्तर पर आप सबके हित में काम करते हैं, जबकि चौथे स्तर पर अनुयायियों को व्यक्तिगत रूप से तैयार करते हैं । लीडर जब एक सीढ़ी ऊपर पहुँच जाता है, तो लोग उसके पीछे चलने के लिए और ज़्यादा प्रेरित होते हैं ।

आप जितना ऊपर जाते हैं. विकास उतना ही ज़्यादा होता है ।

विकास तभी हो सकता है, जब परिवर्तन प्रभावी हों । जैसे – जैसे आप नेतृत्व के स्तरों पर चढ़ते जाते हैं, वैसे – वैसे परिवर्तन आसान होता जाता है । जब आप ऊपर उठते हैं, तो दूसरे लोग न सिर्फ़ आवश्यक परिवर्तन होने देंगे, बल्कि इसमें आपकी सहायता भी करेंगे ।

आप बुनियाद को कभी नहीं छोड़ते हैं ।

हर स्तर पिछले स्तर पर टिका होता है, इसलिए यदि पिछले स्तर को नज़र अंदाज़ किया जाए, तो वर्तमान स्तर ढह जाएगा । उदाहरण के लिए अगर आप अनुमति (संबंध) के स्तर से उत्पादन (परिणाम) के स्तर पर ऊपर आ जाते हैं और अपने पीछे चलने वाले लोगों की परवाह करना छोड़ देते हैं, जो उत्पादन में आपकी मदद करते हैं । ऐसे में उन्हें ऐसा लगने लगेगा कि आपने उनका शोषण किया है । जब आप ऊपर की सीढ़ियाँ चढ़ते हैं, तो किसी व्यक्ति या व्यक्तियों के समूह के साथ आपका नेतृत्व ज़्यादा गहरा और ठोस होता जाएगा ।

अगर आप लोगों के समूह का नेतृत्व कर रहे हैं, तो हर एक के साथ एक ही स्तर पर नहीं रहेंगे ।

हर व्यक्ति आपके नेतृत्व पर एक सी प्रतिक्रिया नहीं देगा ।

आपका नेतृत्व प्रभावी रहे, इसके लिए यह अनिवार्य है कि आप समूह के भीतर प्रभावित करने वाले दूसरे लोगों को अपने साथ ज़्यादा ऊँचे स्तरों तक लेकर जाएँ ।

आपके और दूसरे लीडर्स का सामूहिक प्रभाव बाक़ी लोगों को साथ खींच लाएगा । अगर ऐसा नहीं होता, तो समूह के भीतर हित और वफ़ादारी बँट जाएँगे ।

आपको पता होना चाहिए कि इस पल आप किस स्तर पर हैं ।

चूँकि आप अलग – अलग लोगों के साथ अलग – अलग स्तरों पर होंगे, इसलिए आपको पता होना चाहिए कि कौन से लोग किस स्तर पर हैं । अगर संगठन में सबसे ज़्यादा प्रभावित करने वाले लोग सबसे ऊँचे स्तरों पर हैं और आपको सहयोग देते हैं, तो दूसरों का नेतृत्व करने में आपको सफलता मिल सकती है । अगर प्रभावित करने वाले सर्वश्रेष्ठ लोग सबसे ऊँचे स्तरों पर हैं परंतु आपको सहयोग नहीं देते, तो जल्द ही समस्याएँ शुरू हो जाएँगी ।

हर व्यक्ति लीडर है, क्योंकि हर व्यक्ति किसी न किसी को प्रभावित करता है । हालाँकि हर व्यक्ति महान लीडर नहीं बन सकता, परंतु वह बेहतर लीडर तो बन ही सकता है । क्या आप अपने नेतृत्व की संभावनाओं तक पहुँचना चाहेंगे? क्या आप अपनी नेतृत्व योग्यताओं का इस्तेमाल मानव जाति की बेहतरी के लिए करना चाहेंगे?

मेरा प्रभाव

मेरा जीवन एक दर्जन ज़िंदगियों को स्पर्श करेगा,
इससे पहले कि यह दिन ख़त्म हो ।
अच्छाई या बुराई के अनगिनत चिन्ह छोड़ जाएगा,
शाम का सूरज ढलने से पहले ।

मेरे मन में यह इच्छा हमेशा रहती है,
मैं यह प्रार्थना हमेशा करता हूँ :
हे ईश्वर, काश मेरा जीवन उन ज़िंदगियों की
मदद कर सके, जिन्हें यह स्पर्श करता है ।

9

—

मैं अपने प्रभाव का विस्तार कैसे कर सकता हूँ?

दूसरों को सशक्त बनाने के कार्य से
जीवन बदल जाते हैं ।

विलियम वॉलकॉट नामक एक अँग्रेज़ चित्रकार 1924 में न्यू यॉर्क गया, ताकि उस मनमोहक शहर की तस्वीरें बना सके । एक सुबह जब वह अपने एक पूर्व सहयोगी के ऑफ़िस में मिलने गया, तो वहाँ उसके मन में स्केच बनाने की इच्छा जाग्रत हुई । अपने दोस्त की मेज़ के काग़ज़ देखकर उसने पूछा, " क्या मैं इन्हें ले सकता हूँ? "

मित्र ने जवाब दिया, " ये स्केचिंग के काग़ज़ नहीं हैं । ये तो लपेटने वाले साधारण काग़ज़ हैं । "

वॉलकॉट अपनी प्रेरणा की चिंगारी को बुझने नहीं देना चाहता था, इसलिए उसने उस लपेटने वाले काग़ज़ को ही लिया और कहा, "कोई भी चीज़ साधारण नहीं होती है, बसर्ते आप जानते हों कि उसका उपयोग कैसे किया जाता है ।" उस साधारण काग़ज़ पर वॉलकॉट ने दो स्केच बनाए । बाद में उसी साल उनमें से एक स्केच 500 डॉलर में और दूसरा 1000 डॉलर में बिका, जो 1924 के हिसाब से बहुत बड़ी धनराशि थी ।

सशक्त बनाने वाले व्यक्ति के प्रभावक्षेत्र में आने वाले लोग भी प्रतिभाशाली चित्रकार के हाथों में रखे काग़ज़ की तरह होते हैं । चाहे वे किसी भी चीज़ से बने हों, वे बेशक़ीमती बन सकते हैं ।

दूसरों को सशक्त बनाने की योग्यता व्यक्तिगत और व्यावसायिक सफलता की कुंजी है । जॉन क्रेग ने टिप्पणी की थी, " चाहे आप कितना भी अधिक काम कर सकते हों, चाहे आपका व्यक्तित्व कितना ही आकर्षक क्यों न हो, लेकिन अगर आप दूसरों के ज़रिये काम नहीं कर सकते, तो आप कारोबार में कभी बहुत आगे नहीं बढ़ पाएँगे । और बिज़नेस एग्ज़ेक्यूटिव जे. पॉल गेटी ने लिखा था, " इससे बहुत ज़्यादा फ़र्क़ नहीं

पड़ता कि किसी एग्ज़ेक्यूटिव के पास कितना ज्ञान या अनुभव है ; अगर वह लोगों के ज़रिये परिणाम हासिल करने में समर्थ नहीं है, तो एग्ज़ेक्यूटिव के रूप में उसका कोई मूल्य नहीं है । ”

सशक्त बनाने वाले व्यक्ति के प्रभावक्षेत्र में आने वाले लोग भी प्रतिभाशाली चित्रकार के हाथों में रखे काग़ज़ की तरह होते

जब आप दूसरों को सशक्त बनाते हैं, तो लोगों के साथ और उनके ज़रिये काम करते हैं, लेकिन आप इससे भी अधिक करते हैं । आप दूसरों को समर्थ बनाते हैं कि वे अपने व्यक्तिगत और व्यावसायिक विकास में सर्वोच्च स्तरों पर पहुँचें । सामान्य रूप से परिभाषित किया जाए, तो सशक्त बनाना व्यक्तिगत और संगठनात्मक विकास के उद्देश्य से दूसरों को अपना प्रभाव प्रदान करना है है। इस प्रक्रिया में आप दूसरों को अपना प्रभाव, पद, शक्ति और अवसर देते हैं । आप लोगों के जीवन में निवेश करते हैं, ताकि वे अपने सर्वश्रेष्ठ स्तर पर काम कर सकें । इसके लिए आप लोगों की क्षमता भाँपते हैं हैं, उन्हें संसाधन प्रदान करते हैं और उन पर पूरा भरोसा जताते हैं ।

हो सकता है आप जाने – अनजाने में पहले से अपने जीवन में कुछ लोगों को सशक्त बना रहे हों । जब आप किसी महत्वपूर्ण निर्णय के लिए अपने जीवनसाथी पर विश्वास करते हैं और फिर ख़ुशी से उसका उत्साह बढ़ाते हैं, तो आप उसे सशक्त बना रहे होते हैं । जब आप फ़ैसला करते हैं कि आपका बच्चा ख़ुद सड़क पार करने के लिए तैयार है और आप उसे ऐसा करने की अनुमति देते हैं, तो आप उसे सशक्त बना रहे होते हैं । जब आप किसी कर्मचारी को कोई चुनौतीपूर्ण काम सौंपते हैं और उसे इसे पूरा करने के लिए आवश्यक अधिकार भी दे देते हैं, तो आप उसे सशक्त बना रहे हैं ।

दूसरों को सशक्त बनाने से ज़िंदगियाँ बदल जाती हैं । इसमें दोनों की ही जीत होती है – आपकी भी और उन लोगों की भी, जिन्हें आप सशक्त बनाते हैं । दूसरों को अपने अधिकार देना अपनी कार जैसी कोई चीज़ देने की तरह नहीं है । अगर आप अपनी कार किसी को देते हैं, तो ख़ुद अटक जाते हैं । आपके पास यातायात का साधन नहीं रह जाता । लेकिन दूसरों को अपना अधिकार देकर सशक्त बनाने का प्रभाव ज्ञान बाँटने की तरह है : इससे आपको कोई नुक़सान नहीं होता । आप अपनी योग्यता कम किए बिना दूसरों की योग्यता बढ़ा देते हैं ।

सशक्त बनाने वाले की योग्यताएँ

लगभग हर व्यक्ति में यह क्षमता होती है कि वह दूसरों को सशक्त बना सके, परंतु एक बात याद रखें : आप हर एक को सशक्त नहीं बना सकते । यह प्रक्रिया सिर्फ़ तभी काम करती है, जब कुछ शर्तें पूरी हों । आपके पास यह होना चाहिए:

पद

आप जिन लोगों का नेतृत्व नहीं करते हैं, उन्हें सशक्त नहीं बना सकते । नेतृत्व विशेषज्ञ फ़्रेड स्मिथ ने स्पष्ट किया था, " सफल होने के लिए दूसरे व्यक्ति को अनुमति कौन दे सकता है? वह जिसके पास पद है । बाकी लोग प्रोत्साहित कर सकते हैं, परंतु अनुमति सिर्फ़ पद पर बैठे व्यक्ति – माता – पिता, बॉस या धर्मगुरु – से मिलती है।"

संबंध

कहा गया है कि रिश्ते जुड़ते हैं, बनते नहीं हैं । उनमें समय और साझे अनुभव की आवश्यकता होती है । यदि आपने लोगों के साथ जुड़ने का प्रयास किया है, तो जब आप उन्हें सशक्त बनाने के लिए तैयार होंगे, तब तक आपका रिश्ता इतना मज़बूत हो चुका होगा कि आप उनका नेतृत्व करने में समर्थ होंगे । और जब आप ऐसा करें, तो राल्फ़ वाल्डो इमर्सन की यह बात याद रखें, " हर व्यक्ति को यह अधिकार है कि उसका मूल्यांकन उसके सर्वश्रेष्ठ पलों के आधार पर किया जाए ।" जब आप लोगों को और उनके साथ अपने रिश्तों को महत्व देते हैं, तो आप दूसरों के सशक्तिकरण की नींव तैयार करते हैं ।

सम्मान

रिश्तों की वजह से लोग आपके साथ रहना चाहते हैं है, परंतु सम्मान की वजह से वे आपके ज़रिये सशक्त बनना चाहते हैं । सशक्तिकरण की इस प्रक्रिया के लिए आपसी सम्मान अनिवार्य है । मनोचिकित्सक ऐरी कीव ने सार रूप में इसे इस तरह कहा है : " हर व्यक्ति अनुभव करना चाहता है कि उसकी कोई हैसियत है और वह किसी के लिए महत्वपूर्ण है । हमेशा लोग उस व्यक्ति को अपना प्रेम, सम्मान और ध्यान देंगे, जो उनकी इस ज़रूरत को पूरा करता है ।" जब आप लोगों की क्षमताओं में विश्वास करते हैं, उनका ध्यान रखते हैं और उन पर भरोसा करते हैं, तो वे यह जान जाते हैं । और

वह सम्मान उन्हें इस बात के लिए प्रेरित करता है कि वे आपके पीछे वहाँ जाएँ, जहाँ आप उन्हें ले जा रहे हैं ।

समर्पण

सशक्तिकारक लीडर बनने के लिए जिस आख़िरी गुण की ज़रूरत होती है, वह है समर्पण । अमेरिकी एयर एग्ज़ेक्यूटिव एड मैक्एलरॉय ने इस बात को ज़ोर देकर कहा कि " समर्पण हमें नई शक्ति देता है । चाहे हमारे साथ कुछ भी हो – बीमारी, ग़रीबी या दुर्घटना, हम कभी अपने लक्ष्य से नज़र नहीं हटाते ।" दूसरों को सशक्त बनाने की प्रक्रिया हमेशा आसान नहीं होती, ख़ासकर तब जब आप इसे पहली बार करते हैं । यह एक ऐसी राह है, जिसमें कई अवरोध और भटकाव हैं । परंतु यह ऐसी राह भी है, जिस पर चलना ज़रूरी है, क्योंकि इसके पुरस्कार बहुत बड़े हैं । याद रखें : जब आप दूसरों को सशक्त बनाते हैं, तो सिर्फ़ उन्हें ही प्रभावित नहीं कर रहे हैं ; बल्कि उन सभी लोगों को प्रभावित कर रहे हैं, जिन्हें वे प्रभावित करते हैं । यह व्यापक प्रभाव है! !

सही नज़रिया

अगर आप सफल लीडर बनना चाहते हैं, तो सशक्तिकरण का एक और अनिवार्य तत्व सही जगह पर होना चाहिए : आपको सही नज़रिया रखने की ज़रूरत है ।

कई लोग दूसरों को सशक्त इसलिए नहीं बनाना चाहते, क्योंकि वे असुरक्षित होते हैं । उन्हें डर होता है कि जिन लोगों को वे मार्गदर्शन दे रहे हैं, आगे चलकर कहीं वे ही उनका पद न छीन लें । वे हटना या हटाए जाना नहीं चाहते, चाहे इसका मतलब यह हो कि वे अधिक ऊँचे पद पर पहुँच जाएँगे और अपने वर्तमान पद को उस व्यक्ति के लिए छोड़ देंगे, जिसे वे मार्गदर्शन दे रहे हैं । वे परिवर्तन से घबराते हैं । बहरहाल, परिवर्तन सशक्तिकरण का एक हिस्सा है – आपके लिए भी और उन लोगों के लिए भी, जिन्हें आप सशक्त बनाते हैं । अगर आप ऊपर जाना चाहते हैं, तो आपको कई चीज़ें छोड़ने के लिए तैयार रहना होगा ।

मुद्दे की बात यह है कि सशक्तिकाटक नेतृत्व कई बार वह एकमात्र सच्चा लाभ होता है है, जो हमारे प्रतिस्पर्धी समाज में एक संगठन के पास दूसरे के मुकाबले अधिक होता है।

अगर आपको यह पक्का पता नहीं है कि दूसरों को सशक्त बनाने संबंधी परिवर्तनों के प्रति नज़रिये के संदर्भ में आप कहाँ खड़े हैं, तो इन सवालों के जवाब दें:

शुरू करने से पहले इन सवालों के जवाब दें

1. क्या मुझे लोगों पर विश्वास है और मैं यह महसूस करता हूँ कि वे मेरे संगठन की सबसे बहुमूल्य संपत्ति है?
2. क्या मुझे विश्वास है कि व्यक्तिगत उपलब्धि के बजाय दूसरों को सशक्त बनाने से अधिक हासिल किया जा सकता है?
3. क्या मैं सशक्त बनाने के लिए संभावित लीडर्स को सक्रियता से खोजता हूँ?
4. क्या मैं दूसरों को अपने नेतृत्व के स्तर से अधिक ऊँचे स्तर तक ऊपर ले जाने का इच्छुक हूँ?
5. क्या मैं उन लोगों के विकास में समय का निवेश करने का इच्छुक हूँ, जिनमें नेतृत्व की संभावना है?
6. क्या मैं दूसरों को उन बातों का श्रेय लेने देना चाहता हूँ, जो मैंने उन्हें सिखाई है?
7. क्या मैं दूसरों को व्यक्तित्व तथा प्रक्रिया की स्वतंत्रता प्रदान करता हूँ या हमेशा नियंत्रण करना चाहता हूँ?
8. क्या मैं सार्वजनिक रूप से अपना अधिकार और प्रभाव संभावित लीडर्स को सौंपने का इच्छुक हूँ?
9. क्या मैं दूसरों को इतनी आगे बढ़ने की अनुमति देने का इच्छुक हूँ, ताकि वे मेरी जगह ले?
10. क्या मैं लीडरशिप की मशाल उन लोगों के हाथ में देने का इच्छुक हूँ, जिन्हें सशक्त बनाता हूँ और क्या मैं सचमुच उनकी जड़ बनने को तैयार हूँ?

अगर आपने दो से अधिक सवालों का जवाब न में दिया हो, तो आपको अपने नज़रिये में परिवर्तन करने की जरूरत हो सकती है । आपको दूसरों में इतना विश्वास करने की ज़रूरत है, ताकि उन्हें अपना सब कुछ दे सकें और आपको स्वयं में इतना विश्वास करने की जरूरत है, ताकि आप यह जान सकें कि इससे आपको नुकसान नहीं होगा। बस इतना याद रखें कि जब तक आप विकसित होते रहेंगे, ख़ुद का विकास करते रहेंगे, तब तक आपके पास देने के लिए हमेशा कुछ होगा और आपको अपने हटने के बारे में चिंता करने की ज़रूरत नहीं होगी ।

दूसरों को उनकी क्षमता तक पहुँचने की शक्ति कैसे दी जाए

जब आपको खुद में और उन लोगों में विश्वास होता है, जिन्हें आप सशक्त बनाना चाहते हैं, तो समझ लीजिए कि आप प्रक्रिया शुरू करने के लिए तैयार हैं। आपका लक्ष्य यह होना चाहिए कि शुरुआत में आप उन्हें तुलनात्मक रूप से छोटे व आसान काम दें और धीरे – धीरे जिम्मेदारियाँ तथा अधिकार बढ़ाएँ । आप जिन लोगों के साथ काम कर रहे हैं, वे जितने अधिक अनुभवहीन होंगे, इस प्रक्रिया में उतना ही अधिक समय लगेगा । परंतु चाहे वे बिलकुल नए रंगरूट हों या परिपक्व, अनुभवी लोग, यह महत्वपूर्ण है कि उन्हें पूरी प्रक्रिया से गुज़ारा जाए । दूसरों को सशक्त बनाते समय मार्गदर्शन के लिए नीचे दिए गए कदमों का इस्तेमाल करें :

1. उनका मूल्यांकन करें

लोगों को सशक्त बनाने की प्रक्रिया उनके मूल्यांकन से शुरू होनी चाहिए । अगर आप अनुभवहीन लोगों को बहुत जल्द ढेर सारे अधिकार दे देते हैं, तो आप उन्हें असफल होने के लिए छोड़ देते हैं । अगर आप बहुत अनुभवी लोगों के साथ बहुत धीमे चलते हैं,, तो उन्हें कुंठित और हतोत्साहित कर सकते हैं ।

याद रखें, सफल होने की क्षमता सबमें होती है । आपका काम उस क्षमता को आँकना है, यह पता लगाना है कि इसे विकसित करने के लिए उनके पास किस चीज़ की कमी है और फिर उन्हें जिस चीज़ की ज़रूरत हो, वह उन्हें देना है । जब आप उन लोगों का मूल्यांकन करें, जिन्हें सशक्त करना चाहते हैं, तो इन क्षेत्रों पर ध्यान दें :

ज्ञान / इस बारे में सोचें कि लोगों को किस चीज़ की ज़रूरत है, ताकि वे आपका सौंपा जाने वाला काम कर सकें । यह न मान लें कि उस बारे में वे भी उतना ही जानते हैं, जितना कि आप । उनसे सवाल पूछें। उन्हें इतिहास या पृष्ठभूमि की जानकारी दें । उनके सामने अपने सपने की बड़ी तस्वीर खींचें कि किस तरह उनके कार्य संगठन के मिशन और लक्ष्यों में योगदान देंगे । ज्ञान सिर्फ शक्ति नहीं है; यह सशक्त बनाना है ।

योग्यता / जिन लोगों को आप सशक्त बनाना चाहते हैं, उनकी योग्यता के स्तर की जाँच करें । इससे अधिक कुंठित करने वाला कुछ नहीं है कि आपसे कोई ऐसा काम करने को कहा जाए, जिसकी आपमें योग्यता ही नहीं है । सशक्तिकारक लीडर के रूप में आपको यह पता लगाना है कि काम के लिए किन योग्यताओं की आवश्यकता होगी ।

इसके बाद यह सुनिश्चित करना है कि कर्मचारी में वे योग्यताएँ हों, जिनकी उन्हें सफल होने के लिए जरूरत है ।

इच्छा / यूनानी दार्शनिक प्लूटार्क ने कहा था, ''सबसे उपजाऊ जमीन भी अगर जोती न जाए, तो वहाँ खरपतवार के सिवाय कुछ नहीं उगेगा । अगर लोगों में सफल होने की इच्छा ही न हो, तो कितनी ही योग्यता, ज्ञान या क्षमता हो, उससे लोगों को सफल होने में कोई मदद नहीं मिलेगी । परंतु इच्छा मौजूद होने पर सशक्तिकरण आसान हो जाता है । जैसा सत्रहवीं सदी के फ्रांसीसी निबंधकार ज्याँ ला फॉन्टेन ने लिखा था, "मनुष्य को इस तरह बनाया गया है कि जब भी कोई चीज़ उसकी आत्मा को सुलगा देती है, तो असंभावनाएँ गायब हो जाती हैं ।''

2. उनके लिए मॉडल या मिसाल बनें

ज्ञान, योग्यता और इच्छा से संपन्न लोगों को भी यह जानने की जरूरत होती है कि उनसे क्या आशा की जाती है । यह बताने का सर्वश्रेष्ठ तरीका उन्हें करके दिखाना है । लोग वही करते हैं, जो देखते हैं ।

जिन लोगों को आप सशक्त बनाना चाहते हैं, उन्हें यह दिखाना बहुत ज़रूरी होता है कि आसमान में उड़ा कैसे जाता है। उनके मार्गदर्शक के रूप में आपके पास उन्हें यह दिखाने का सर्वश्रेष्ठ अवसर होता है । आप उनमें जो नजरिया और कार्य संस्कृति चाहते हैं, उसके मॉडल बनें, उसकी मिसाल पेश करें । और जब भी आप उन्हें अपने काम में शामिल करें, अपने साथ ले लें । आप उनसे जो करवाना चाहते हैं, इसे समझने या सीखने में मदद करने का इससे बेहतर कोई दूसरा रास्ता नहीं है ।

3. उन्हें सफल होने की अनुमति दें

लीडर और प्रभावकर्ता के रूप में आप विश्वास कर सकते हैं कि हर व्यक्ति सफल होना चाहता है और अपने आप सफलता के लिए प्रयास करता है. जैसा सभवत: आप करते हैं । परंतु आप जिन्हें प्रभावित करते हैं, वे सब आपकी तरह नहीं सोचते हैं । आपको दूसरों को विश्वास दिलाना होगा कि वे सफल हो सकते हैं । आपको उन्हें यह दिखाना होगा कि आप उन्हें सफल होते देखना चाहते हैं । आप ऐसा कैसे करेंगे?

इसकी *आशा* करें । लेखक और प्रोफेशनल वक्ता डैनी कॉक्स ने सलाह दी थी, ''महत्वपूर्ण बात यह याद रखना है कि अगर आपके पास संक्रामक प्रबल उत्साह नहीं है

– तो आपके पास जो कुछ है, वह भी संक्रामक है ।" आप चाहे जो कहें या करें, लोग आपके अंदरूनी नजरिये को भाँप सकते हैं । अगर आप लोगों के सफल होने की आशा करते हैं, तो वे यह बात जान जाएँगे ।

इसे कहें / लोगों को आपके मुँह से यह सुनने की जरूरत है कि आप उनमें विश्वास करते हैं और चाहते हैं कि वे सफल हों । उन्हें बार – बार बताएँ कि वे इस काम में सफल होंगे । उन्हें प्रोत्साहन भरी चिट्ठियाँ भेजें । उनकी सफलता के भविष्यवक्ता बनें । और अपने विचारों को अधिकाधिक बार बोलकर पुष्ट करें ।

एक बार जब लोग यह देख और समझ लेते हैं कि आप सचमुच उन्हें सफल होते देखना चाहते हैं तथा उनकी मदद करने के प्रति निष्ठावान हैं, तो वे यह विश्वास करने लगेंगे कि वे आपके दिए काम को सफलतापूर्वक कर सकते हैं ।

4. उन्हें अधिकार हस्तांतरित करें

कई लोग दूसरों को ज़िम्मेदारियाँ सौंपने के इच्छुक होते हैं । वे उन्हें खुशी – खुशी काम सौंप देते हैं । परंतु दूसरों को सशक्त बनाने का अर्थ अपने काम का बोझ बाँटना ही नहीं है । यह इससे बड़ी चीज़ है । इसका अर्थ है अपनी शक्ति बाँटना और काम करवाने की योग्यता भी ।

प्रबंधन विशेषज्ञ पीटर ड्रकर ने कहा था, ''कोई भी एग्ज़ेक्यूटिव कभी इस बात से संकट में नहीं पड़ा कि उसके अधीनस्थ सशक्त और प्रभावी थे । लोग तभी सशक्त और प्रभावी बनते हैं, जब उन्हें निर्णय लेने, काम की पहल करने, समस्याएँ सुलझाने और चुनौतियों का सामना करने का अवसर दिया जाए । हमारे प्रतिस्पर्धी समाज में सशक्तिकारक नेतृत्व कई बार वह एकमात्र सच्चा लाभ होता है, जो एक संगठन के पास दूसरे के मुकाबले अधिक होता है ।

5. सबके सामने उनमें अपना विश्वास दिखाएँ

जब आप शुरुआत में उन लोगों को अधिकार हस्तांतरित करे, जिन्हें सशक्त बना रहे हैं, तो आपको यह बताने की जरूरत है कि आप उनमें विश्वास करते हैं। और आपको ऐसा सार्वजनिक रूप से करना चाहिए । सबके सामने कहे जाने पर उन्हें यह पता चलता है कि आपको सचमुच यह विश्वास है कि वे सफल होंगे । इसके अलावा, इससे उनके साथ काम कर रहे दूसरे लोगों को भी यह पता चल जाता है कि उन्हें आपका समर्थन हासिल

है और आपने उन्हें अधिकार सौंप दिए हैं । यह आपके प्रभाव को बाँटने (और फैलाने) का एक ठोस तरीका है ।

जब आप लीडर्स को ऊपर उठाते हैं, तो उन्हें और उनके समर्थकों को दिखा दें कि उनके पास आपका विश्वास और अधिकार है । इसके बाद आप पाएँगे कि वे जल्द ही सफल होने के लिए सशक्त बन जाते हैं ।

6. उन्हें फ़ीडबैक दें

हालाँकि आपको अपने अधीनस्थों की सार्वजनिक प्रशंसा करनी चाहिए, परंतु ऐसा न हो कि उन्हें लंबे समय तक ईमानदार व सकारात्मक फीडबैक ही न दें । उनके साथ अकेले में मिलें, ताकि उनकी ग़लतियों, गलत कामों और गलत निर्णयों के बारे में उन्हें प्रशिक्षित किया जा सके । पहले तो कुछ लोगों को मुश्किल समय का सामना करना पड़ सकता है । इस शुरुआती अवधि में उदार रहें । उन्हें उतना फीडबैक दें, जितने की उन्हें जरूरत हो, उतना नहीं जितने के वे हकदार हों । और वे जो भी प्रगति करें, उसकी सराहना करें । लोग वही करते हैं, जिसकी प्रशंसा होती है ।

7. उन्हें अपने दम पर बढ़ने के लिए मुक्त करें

चाहे आप अपने कर्मचारी, बच्चे, सहयोगी, जीवनसाथी या किसी को भी सशक्त बनाने के लिए काम कर रहे हों, आपका अंतिम लक्ष्य यह होना चाहिए कि आप उन्हें उनके दम पर अच्छे निर्णय लेने और सफल होने के लिए मुक्त कर दें । और इसका अर्थ यह है कि वे जैसे ही इसके लिए तैयार हों, उतनी जल्दी उन्हें अधिकाधिक स्वतंत्रता दे दी जाए ।

राष्ट्रपति अब्राहम लिंकन को अपने लीडर्स को सशक्त बनाने के कार्य में विशेष निपुण माना जाता था । उदाहरण के लिए, जब उन्होंने जनरल युलसिस एस. ग्रांट को 1964 में संधीय सेना का सेनापति नियुक्त किया, तो उन्होंने यह संदेश भेजा : “में आपकी योजनाओं के बारे में कुछ जानना या पूछना नहीं चाहता । ज़िम्मेदारी लें, काम करें और सहयोग की ज़रूरत पड़ने पर मुझे बता दें ।”

यही वह नजरिया है, जो सशक्तिकारक लीडर के रूप में आपका होना चाहिए । अधिकार तथा जिम्मेदारी दे दें और जब सहयोग की ज़रूरत पड़े, तो अविलंब दें । मेरे जीवन में सबसे सशक्त प्रभाव मेरे पिता मेल्विन मैक्सवेल का रहा । उन्होंने मुझे हमेशा

यथासंभव सर्वश्रेष्ठ व्यक्ति बनने के लिए प्रोत्साहित किया और जब भी ज़रूरत होती थी, वे अपनी अनुमति तथा शक्ति प्रदान कर देते थे । बरसों बाद जब हमने इस बारे में बात की, तो पिताजी ने अपना दर्शन बताया : '' जब तक तुम नैतिक रूप से सही काम करते थे, मैंने कभी जान – बूझकर तुम्हें सीमा में नहीं बाँधा ।'' यह सशक्त बनाने वाला नजरिया है!

सशक्तिकरण के परिणाम

अगर आप किसी कंपनी, क्लब, चर्च, परिवार या किसी अन्य संगठन के प्रमुख हैं, तो दूसरों को सशक्त बनाना सीखना लीडर के रूप में आपके द्वारा किए जाने वाले सबसे महत्वपूर्ण कामों में से एक होगा । सशक्तिकरण के अविश्वसनीय लाभ होते हैं । इससे उन व्यक्तियों को तो मदद मिलती ही है, जिन्हें आप ऊपर उठाते हैं, क्योंकि उनमें अधिक आत्मविश्वास, ऊर्जा और उत्पादन क्षमता आ जाती है, साथ ही इससे आपका जीवन भी बेहतर बनता है, आपको अतिरिक्त स्वतंत्रता मिलती है, आपके संगठन का विकास होता है तथा उसकी सेहत बेहतर होती है ।

दूसरों को सशक्त बनाने के दौरान आप पाएँगे कि आपके जीवन के अधिकतर पहलुओं में सुधार होगा और वे बेहतर बन जाएँगे । दूसरों को सशक्त बनाने से आप व्यक्तिगत रूप से अपने जीवन के महत्वपूर्ण कामों के लिए अधिक समय देने के लिए मुक्त हो जाते हैं, आपके संगठन की प्रभावशीलता बढ़ जाती है, दूसरों पर आपका प्रभाव बढ़ता है और सबसे अच्छी बात यह है कि इससे उन लोगों के जीवन पर अविश्वसनीय सकारात्मक प्रभाव पड़ता है, जिन्हें आप सशक्त बनाते हैं ।

10

मैं अपने नेतृत्व को स्थायी कैसे बना सकता हूँ?

लीडर का स्थायी महत्व उत्तराधिकार से नापा जाता है ।

1997 में विश्व के सर्वश्रेष्ठ बिज़नेस लीडर्स में से एक का देहांत हो गया । उनका नाम था रोबर्टो गॉइज़ुएटा और वे कोका – कोला कंपनी के चेयरमैन तथा चीफ़ एग्ज़ेक्यूटिव थे । अपनी मृत्यु के कुछ महीने पहले एग्ज़ेक्यूटिव्ज़ क्लब ऑफ़ शिकागो में दिए भाषण में गॉहज़ुएटा ने कहा था : ''एक अरब घंटे पहले मानव जीवन धरती पर प्रकट हुआ । एक अरब मिनट पहले ईसाई धर्म का उदय हुआ । एक बिलियन सेकेंड पहले बीटल्स ने 'द इयड सुलिवन शो' दिया । एक अरब कोका – कोला पहले... कल सुबह थी । और हम अब खुद से जो सवाल पूछ रहे हैं, वह यह है, " हमें क्या करना चाहिए, ताकि हम एक अरब कोका – कोला पहले की अवधि को आज सुबह बना लें?"

कोका – कोला को विश्व की सर्वश्रेष्ठ कंपनी बनाना गॉहज़ुएटा का आजीवन लक्ष्य था, जिसका पीछा वे पूरी शिद्दत से तब भी कर रहे थे, जब अचानक, अप्रत्याशित रूप से उनकी मृत्यु हो गई । जिन कंपनियों के सीईओ इस तरह चले जाते हैं, उनमें काफ़ी उथलपुथल होती है, ख़ास तौर पर अगर जाना अप्रत्याशित हो, जैसी कि गॉइज़ुएटा की थी । अपनी मृत्यु के कुछ समय पहले ही गॉइज़ुएटा ने *अटलांटा जर्नल – कॉन्स्टिट्यूशन* को दिए इंटरव्यू में कहा था कि रिटायरमेंट "मेरे राडार स्क्रीन पर नहीं है । जब तक कि मैं यहाँ आनंद ले रहा हूँ, जैसे कि इस वक़्त आ रहा जब तक है, मुझमें आवश्यक ऊर्जा है, जब तक मैं लोगों को खुशी प्रदान कर रहा हूँ और जब तक बोर्ड मुझे रखना चाहता है, तब तक मैं यहाँ रहूँगा ।" इस इंटरव्यू के कुछ ही महीनों बाद पता चला कि उन्हें कैंसर हो गया है । छह सप्ताह बाद उनकी मृत्यु हो गई ।

गॉइज़ुएटा की मृत्यु के बाद अमेरिका के पूर्व राष्ट्रपति जिमी कार्टर ने कहा था, ''शायद आधुनिक युग का कोई अन्य कंपनी लीडर अमेरिकी सपने की इतनी सुंदर

मिसाल नहीं था । वे इस बात पर यक़ीन करते थे। कि अमेरिका में सारी चीज़ें संभव हैं । वे उस सपने को जीते थे । और उनकी असाधारण नेतृत्व योग्यताओं की वजह से उन्होंने हज़ारों अन्य लोगों के सपने साकार करने में मदद की ।”

गॉइज़ुएटा की विरासत

गॉइज़ुएटा ने कंपनी को जो विरासत छोडी, वह अविश्वसनीय है । जब 1981 में उन्होंने कोका – कोला की कमान सँभाली थी, तब कंपनी का मूल्य 4 अरब डॉलर था । गॉइज़ुएटा के नेतृत्व में यह बढ़कर 150 अरब डॉलर हो गया । यह 3, 500 प्रतिशत से अधिक की वृद्धि है । कोका – कोला अमेरिका की दूसरी सबसे मूल्यवान कंपनी बन गई और यह कार निर्माताओं, तेल कंपनियों, माइक्रोसॉफ़्ट, वॉल्मार्ट तथा बाक़ी सबसे आगे थी । इससे अधिक मूल्यवान बस एक ही कंपनी थी और वह थी जनरल इलेक्ट्रिक । कोक के कई शेयरधारक लखपति – करोड़पति बन गए । अटलांटा में एमरी यूनिवर्सिटी, जिसके पोर्टफ़ोलियो में कोका – कोला के ढेर सारे शेयर्स थे, की धनराशि अब हार्वर्ड की टक्कर की है ।

लेकिन शेयर की ऊँची क़ीमत ही वह सबसे महत्वपूर्ण चीज़ नहीं थी, जो गॉइज़ुएटा ने कोका – कोला कंपनी को दी । इसके बजाय सबसे महत्वपूर्ण तो वह तरीक़ा था, जिससे उन्होंने विरासत छोड़ी । सीईओ की मृत्यु की घोषणा होने पर कोका – कोला के शेयरधारकों में कोई दहशत नहीं थी । पेन वेबर के विश्लेषक इमैनुअल गोल्डमैन ने कहा था कि गॉइज़ुएटा ने कंपनी को अपने न रहने के लिए उतनी अच्छी तरह तैयार कर दिया था, जितनी अच्छी तरह कोई कर सकता था।”

उन्होंने ऐसा कैसे किया? पहले तो, कंपनी को उतना मज़बूत बनाकर, जितना वे बना सकते थे । दूसरे, डगलस इवेस्टर नामक व्यक्ति को शीर्ष पद के उत्तराधिकारी के रूप में तैयार करके । *अटलांटा कॉन्स्टिट्यूशन* के लिए लिखने वाले मिकी एच. ग्रैमिग ने कहा था, “ जब शीर्ष एग्ज़ेक्यूटिव कंपनी छोड़कर चला जाता है या मर जाता है, तो कुछ कंपनियों में संकट खड़ा हो जाता है, लेकिन इस मामले में यह उम्मीद है कि कोका – कोला विश्व के सबसे प्रशंसनीय कॉरपोरेशन्स के रूप में अपना दर्जा क़ायम रखेगा। गॉइज़ुएटा ने इवेस्टर को अपने पद्चिन्हों पर चलने का प्रशिक्षण दिया था। वह भी तभी से, जब से जॉर्जिया के बाशिंदे इवेस्टर 1994 में कंपनी में नंबर दो पद पर नियुक्त हुए थे। और वॉल स्ट्रीट कोका – कोला की मज़बूत पकड़ के बारे में कितनी दृढ़ता से

महसूस कर रही थी, इसका संकेत इस बात से मिल सकता है कि जब गॉइज़ुएटा को लंग कैंसर हुआ, सप्ताहों में कंपनी उन छह के शेयर में बस हल्का – फुल्का परिवर्तन ही हुआ ।''

डग इवेस्टर एक अकाउंटेंट थे। उन्होंने कोका – कोला में अपना करियर 1979 में असिस्टेंट कंट्रोलर के रूप में शुरू किया । चार साल बाद उन्हें चीफ़ फ़ाइनैंशियल ऑफ़िसर बना दिया गया । वे असाधारण आर्थिक रचनात्मकता के लिए विख्यात थे । निवेश और कर्ज़ के प्रति कंपनी की नीति में गॉइज़ुएटा ने जो क्रांतिकारी परिवर्तन किए, उसके पीछे इवेस्टर एक बड़ी शक्ति थे। 1989 तक गॉइज़ुएटा ने यह निर्णय ले लिया होगा कि इवेस्टर की पूरी क्षमता का दोहन नहीं हुआ है, क्योंकि उन्होंने उन्हें विशुद्ध आर्थिक भूमिका से बाहर निकाला और संचालन व अंतरराष्ट्रीय अनुभव हासिल करने के लिए यूरोप भेज दिया । एक साल बाद गॉइज़ुएटा ने उन्हें वापस बुलाकर कोका – कोला यूएसए का प्रेसिडेंट बना दिया, जहाँ वे व्यय और मार्केटिंग सँभालते थे । वहाँ से वे इवेस्टर को तराशते रहे और 1994 में इस बारे में कोई संदेह नहीं था कि गॉइज़ुएटा के बाद इवेस्टर ही शीर्ष पद पर पहुँचेंगे । गॉइज़ुएटा ने उन्हें प्रेसिडेंट और चीफ़ ऑपरेटिंग ऑफ़िसर बना दिया ।

रोबर्टो गॉइज़ुएटा ने जो किया, वह बहुत असाधारण था । कंपनियों के बहुत कम चीफ़ एग्ज़ेक्यूटिव्ज़ ऐसे शक्तिशाली लीडर्स को विकसित करते हैं और संगठन की कमान सँभालने के लिए तराशते हैं । ईगॉन ज़ेन्डर इंटरनैशनल इन्कॉर्पोरेटेड के परामर्शदाता जॉन एस. वुड ने कहा है, “हाल के कुछ समय से कंपनियाँ लोगों को ऊपर उठाने में उतना भारी निवेश नहीं कर रही हैं । यदि वे उनका विकास नहीं कर पाती हैं, तो वे उन्हें बाहर से लाने के लिए मजबूर हो जाती हैं ।” तो रोबर्टो गॉइज़ुएटा अलग क्यों थे? वे सीधे मार्गदर्शन के सकारात्मक प्रभाव को जानते थे ।

रोबर्टो गॉइजुएटा का जन्म क्यूबा में और शिक्षा येल में हुई थी, जहाँ उन्होंने केमिकल इंजीनियरिंग में डिग्री ली । जब वे 1954 में हवाना लौटे, तो उन्होंने द्विभाषी केमिस्ट के लिए अख़बार में छपे विज्ञापन का जवाब दिया । जिस कंपनी ने विज्ञापन दिया था, वह थी कोका – कोला । 1966 में वे अटलांटा में कंपनी के मुख्यालय में टेक्निकल रिसर्च एंड डेवलपमेंट के वाइस – प्रेसिडेंट बन गए । वे कंपनी में इस पद पर पहुँचने वाले सबसे युवा व्यक्ति थे । लेकिन 1970 के दशक की शुरुआत में कुछ औरमहत्वपूर्ण भी हुआ । कोका – कोला के पितामह रॉबर्ट डब्ल्यू वुडरफ़ ने गॉइज़ुएटा को अपने मार्गदर्शन में ले लिया और उन्हें तैयार करने लगे । 1975 में गॉइज़ुएटा कंपनी

के टेक्निकल डिवीज़न के एग्ज़ेक्यूटिव वाइस – प्रेसिडेंट बन गए और कंपनी की दूसरी ज़िम्मेदारियाँ भी सँभाल लीं, जैसे कानूनी मसलों की देखभाल आदि । और 1980 में वुडरफ़ के आशीर्वाद से गॉइज़ुएटा प्रेसिडेंट तथा चीफ़ ऑपरेटिंग ऑफ़िसर बन गए । एक साल बाद वे चेयरमैन और चीफ़ एग्ज़ेक्यूटिव बन गए । 1990 के दशक में गॉइज़ुएटा ने इतने विश्वास से एक उत्तराधिकारी को चुना, विकसित किया और तराशा, उसका कारण यह है कि वे उस विरासत पर निर्माण कर रहे थे, जो उन्हें 1970 के दशक में मिली थी ।

जो लीडर्स उत्तराधिकार की विरासत छोड़ते हैं...

जो लीडर्स अपने संगठन के लिए उत्तराधिकार की विरासत छोड़ते हैं, वे यह करते हैं:

“लंबे दृष्टिकोण ” से संगठन का नेतृत्व करना

लगभग हर व्यक्ति संगठन को एक पल के लिए अच्छा दिखने वाला बना सकता है – कोई चमकता नया प्रोग्राम या प्रॉडक्ट लॉन्च करके, भीड़ को आकर्षित करने वाला कोई बड़ा समारोह करके या मुनाफा बढ़ाने के लिए बजट घटाकर । लेकिन विरासत छोड़ने वाले लीडर्स एक अलग नीति अपनाते हैं । वे आज के साथ ही कल को भी दिमाग में रखकर नेतृत्व करते हैं । गॉइज़ुएटा ने यही किया था । उन्होंने प्रभावी रहने तक नेतृत्व करते रहने की योजना बनाई थी, लेकिन फिर भी उत्तराधिकारी को तैयार किया । वे हमेशा संगठन और इससे जुड़े सभी लोगों के सर्वश्रेष्ठ हितों का ध्यान रखते थे ।

नेतृत्व की संस्कृति बनाना

सबसे स्थायी कंपनियों में संगठन के हर स्तर पर शक्तिशाली लीडर्स होते हैं । ऐसा व्यापक नेतृत्व विकसित करने का एकमात्र तरीका लीडर्स विकसित करने को अपनी संस्कृति का हिस्सा बनाना है । यह कोका – कोला की विरासत का एक शक्तिशाली हिस्सा है । आप ऐसी कितनी सफल कंपनियों को जानते हैं, जिनके खुद के संगठन के भीतर से लीडर्स उत्तराधिकारी बनते हों?

कल सफलता सुनिशिचत करने के लिए आज क़ीमत चुकाना

त्याग के बिना कोई सफलता नहीं मिलती । हर संगठन अनूठा होता है और इसी से यह तय होता है कि कीमत क्या होगी । लेकिन जो भी *लीडर* अपने संगठन की मदद करना चाहता है, उसे स्थायी सफलता सुनिश्चित करने के लिए कीमत चुकाने के लिए तैयार रहना होगा ।

टीम नेतृत्व को व्यक्तिगत नेतृत्व से ज़्यादा महत्त्व देना

चाहे लीडर कितना भी अच्छा क्यों न हो, वह सब कुछ अकेले नहीं कर सकता । जिस तरह खेलों में कोच को जीतने के लिए अच्छे खिलाड़ियों की टीम की ज़रूरत होती है, उसी तरह सफल होने के लिए किसी संगठन को भी अच्छे लीडर्स की टीम की ज़रूरत होती है । संगठन जितना ज़्यादा बड़ा होता है, लीडर्स की टीम को भी उतनी ही ज़्यादा शक्तिशाली, बड़ी और गहरी होने की ज़रूरत होती है ।

सही समय पर संगठन छोड़कर जाना

कोका – कोला के मामले में *लीडर* को छोड़कर जाने का अवसर ही नहीं मिला, क्योंकि उनकी असामयिक मृत्यु हो गई । लेकिन अगर गॉइज़ुएटा जीवित रहते, तो मैं मानता हूँ कि उन्होंने यही किया होता । जब लीडर के संगठन को छोड़कर जाने का सही समय आता है, तो उसे जाने का इच्छुक रहना चाहिए और अपने वारिस को उसका काम सौंपने का इच्छुक रहना चाहिए । बीच में हस्तक्षेप करने से उसे और संगठन को सिर्फ़ चोट ही पहुँचती है ।

बहुत कम लीडर्स इसे हस्तांतरित करते हैं

लीडरशिप इज़ एन आर्ट के लेखक मैक्स डुप्री ने घोषणा की थी, विरासत नेतृत्व की प्रमुख जिम्मेदारियों में से एक है ।" बहरहाल, नेतृत्व के सभी गुणों में विरासत ही वह गुण है, जिसे सबसे कम लीडर्स सीख पाते हैं । उपलब्धि उसे मिलती है, जो खुद के लिए महान चीज़े करने में समर्थ होता है । सफलता उस व्यक्ति को मिलती है, जो अनुयायियों को अपने साथ महान चीज़े कराने में सशक्त बनाता है । महत्त्व तब आता है, जब कोई इंसान दूसरे लीडर्स को अपनी ख़ातिर महान चीज़े करने के लिए विकसित

करता है । लेकिन विरासत तभी बनती है, जब कोई व्यक्ति अपने संगठन को ऐसी स्थिति में रख देता है, जो उसके बिना भी महान चीज़े कर सके ।

मैंने विरासत का महत्त्व मुश्किल तरीके से सीखा । जब मैं हिलहैम, इंडियाना में अपने पहले नेतृत्व पद पर था, तब चर्च इतना फैल गया कि मैं खुद को सफल मानने लगा । जब मैंने वहाँ काम शुरू किया था, तब हमारे पास केवल तीन लोगों की ही उपस्थिति थी । तीन साल तक मैंने उस चर्च को बनाया, समुदाय में पैठ की और कई लोगों के जीवन को प्रभावित किया । जब मैं उस चर्च को छोड़कर आया, तब तक हमारी औसत उपस्थिति ढाई सौ से अधिक हो गई थी और हमारा रिकॉर्ड तीन सौ लोगों से अधिक का था । मैंने कई कार्यक्रम शुरू कर दिए थे और हर चीज़ मुझे गुलाबी दिख रही थी । मैं सोच रहा था कि मैंने सचमुच महत्तवपूर्ण काम कर दिया था ।

अपने दूसरे चर्च पहुँचने के अठारह महीने बाद मैंने एक मित्र के साथ लंच किया, जिसे मैंने कुछ समय से नहीं देखा था और वह कुछ ही समय पहले हिलहैम होकर आया था । मैंने उससे पूछा कि वहाँ सब कैसा चल रहा था और उसका जवाब सुनकर मुझे हैरानी हुई ।

“ज़्यादा अच्छा नहीं, उसने जवाब दिया ।

‘‘सचमुच?” मैंने कहा । ‘‘क्यों? जब मैं छोड़कर आया था, तब तो सब कुछ बेहतरीन था । क्या गड़बड़ हो गई?”

उसने कहा, “देखिए, यह एक तरह से बिखर गया है । आपने जो कार्यक्रम शुरू किए थे, उनमें से कई एक तरह से ख़त्म हो गए हैं । चर्च की उपस्थिति सिर्फ़ सौ लोगों के करीब बची है । और हालात को देखते हुए लगता है कि यह और भी कम हो सकती है।”

यह सुनकर मैं सचमुच परेशान हो गया । लीडर जिस काम में अपना खून, पसीना, आँसू लगाता है, उसे असफल होते देखकर दुखी हो जाता है । पहले तो मुझे अपने बाद आने वाले लीडर पर गुस्सा आया । लेकिन फिर मुझे वास्तविकता समझ में आ गई । अगर मैंने वहाँ अच्छा काम किया होता, तो इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता था कि मेरे बाद आने वाला लीडर अच्छा था या बुरा । गलती दरअसल मेरी थी । मैंने अपने छोड़ने के बाद संगठन को सफलता के लिए तैयार नहीं किया था । तब पहली बार मुझे विरासत के महत्त्व का अहसास हुआ ।

प्रतिमानों में परिवर्तन

उसके बाद मैंने नेतृत्व को एक बिलकुल नए तरीक़े से देखना शुरू किया । हर लीडर अंतत: अपने संगठन को किसी न किसी तरह से छोड़कर जाता है । वह नौकरी बदल सकता है, उसका प्रमोशन हो सकता है या वह रिटायर हो सकता है । और अगर कोई व्यक्ति रिटायर होने से इंकार कर दे, तो वह एक न एक दिन तो मरने ही वाला है । इससे मुझे अहसास हुआ कि लीडर के रूप में मेरा एक काम यह था कि मैं अपने लोगों तथा संगठन को उसके लिए तैयार करना शुरू करूँ, जो अवश्यंभावी रूप से होना ही था । इससे मैं अपना फोकस बदलने के लिए प्रेरित हुआ । अब तक मैं अनुयायियों का नेतृत्व करने में लगा था, लेकिन अब लीडर्स विकसित करने पर ध्यान केंद्रित करने लगा । किसी भी लीडर की तरह मेरा स्थायी मूल्य भी संगठन को सही उत्तराधिकारी देने की मेरी योग्यता द्वारा तौला जाएगा ।

उत्तराधिकारी को तैयार करने की मेरी सर्वश्रेष्ठ व्यक्तिगत कहानी स्काईलाइन चर्च से मेरे जाने की है । जब मैं 1981 में वहाँ पहलेपहल आया था, तो मैंने लीडर्स को पहचानने और उनके विकास को अपना प्राथमिक लक्ष्य बनाया था, क्योंकि मैं जानता था कि हमारी सफलता इस पर निर्भर करती थी । मैं चौदह साल तक वहाँ रहा और इस दौरान मैंने तथा मेरे स्टाफ़ ने शब्दश: सैकड़ों उत्कृष्ट लीडर्स विकसित किए – स्वयंसेवी भी और कर्मचारी भी ।

जीवन में मेरी एक बहुत बड़ी खुशी यह जानने में है कि जब मैंने 1995 में स्काईलाइन छोड़ा, उसके बाद आज यह पहले से भी ज़्यादा शक्तिशाली स्थिति में है । जिम गार्लो, जो मेरे बाद वरिष्ठ पादरी बने, वहाँ अद्‌भुत काम कर रहे हैं । 1997 में जिम ने मुझसे कहा कि मैं स्काईलाइन आऊँ और निर्माण प्रोजेक्ट के अगले दौर के लिए चंदा जुटाए जाने के लिए एक समारोह में भाषण दूँ । मैं उनके आग्रह का सम्मान करके खुश था ।

लगभग 4, 1 0 0 लोगों ने सैन डिएगो कन्वेंशन सेंटर में हुए कार्यक्रम में भाग लिया, जो शहर की सुंदर खाड़ी के पास बना है । मेरी पत्नी मार्गरिट और मैंने अपने इतने सारे मित्रों से मिलने और बात करने के मौक़े का सचमुच आनंद लिया । और ज़ाहिर है, उस शाम के प्रमुख वक्ता के रूप में मैं सम्मानित महसूस कर रहा था । यह बहुत अच्छा जश्न था – और काफ़ी सफल भी रहा । चर्च की नई इमारत के लिए लोगों ने 7.8 मिलियन डॉलर दान देने का वादा किया।

जैसे ही मैंने अपना भाषण पूरा किया, मार्गरिट और मैं बॉलरूम से बाहर निकल गए । हम चाहते थे कि वह रात जिम के नाम हो, क्योंकि अब वह स्काईलाइन का लीडर था । इसकी वजह से हम जानते थे कि यह सबसे अच्छा रहेगा, अगर हम कार्यक्रम ख़त्म होने से पहले तुरंत वहाँ से निकल लें । सीढ़ियाँ उतरते वक्त मैंने मार्गरिट का हाथ थामा और उसे हौले से दबा दिया । यह जानना अद्‌भुत था कि हमने इतने बरसों पहले जो काम शुरू किया था, वह अब भी चल रहा था । यह वैसा ही है, जैसा मेरे मित्र क्रिस मेसग्रोव कहते हैं, "सफलता उससे नहीं नापी जाती जिसके लिए आप छोड़कर जा रहे हैं, बल्कि उससे नापी जाती है, जो आप पीछे छोड़कर जा रहे हैं ।"

अंतिम निष्कर्ष यह है कि लीडर के रूप में आपकी योग्यता का आकलन इस बात से नहीं होगा कि आपने अपने कार्यकाल में व्यक्तिगत रूप से क्या हासिल किया या आपकी टीम ने क्या हासिल किया । आपका आकलन तो इस बात से होगा कि आपके चले जाने के बाद आपके लोगों और आपके संगठन ने कितना अच्छा प्रदर्शन किया । आपका स्थायी महत्त्व उत्तराधिकार और विरासत के तराजू पर तौला जाएगा ।

लेखक के बारे में

जॉन सी. मैक्सवेल अंतरराष्ट्रीय ख्याति प्राप्त नेतृत्व विशेषज्ञ, वक्ता और लेखक हैं, जिनकी 1.6 करोड़ से अधिक पुस्तकें बिक चुकी हैं । उनके संगठनों ने संसार भर के 20 लाख से अधिक लीडर्स को प्रशिक्षित किया है । डॉ. मैक्सवेल **इक्चिप** और **इनजॉय** स्टुअर्डशिप सर्विसेस के संस्थापक हैं । हर साल वे फ़ॉरचून 500 कंपनियों, अंतरराष्ट्रीय सरकारी लीडर्स और ओताओं के सामने बोलते हैं, जिनमें युनाइटेड स्टेट्स मिलिटरी अकैडमी, द नैशनल फुटबॉल लीग और संयुक्त राष्ट्र संघ के राजदूत शामिल हैं । न्यू यॉर्क *टाइम्स, वॉल स्ट्रीट जर्नल* और *बिज़नेस वीक* के बेस्टसेलिंग लेखक मैक्सवेल को लीडरशिपगुरुज़ डॉट नेट ने विश्व के शीर्ष नेतृत्व गुरु का ख़िताब दिया है । वे उन 25 लेखकों और चित्रकारों में से एक भी हैं, जिन्हें ऐमेज़ॉन डॉट कॉम के 10वीं एनिवर्सरी हॉल ऑफ़ फ़्रेम के लिए चुना गया । उनकी तीन पुस्तकें द *21 इररिफ़्यूटेबल लॉज़ ऑफ़ लीडरशिप, डेवलपिंग द लीडर विदिन यू और द 21 इनडिस्पेंसेबल क्वालिटीज़ ऑफ़ अ लीडर* में से प्रत्येक की दस लाख से अधिक प्रतियाँ बिक चुकी हैं ।